

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

doktorské kombinované studium
2006 – 2009

Alice Reissová

Personální controlling v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Personnel controlling in education and development of employees

DISERTAČNÍ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou disertační práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

28.10.2009



OBSAH

| | | |
|-------|--|----|
| 0 | ÚVOD | 8 |
| 1 | VĚCNÉ VYMEZENÍ TÉMATU | 12 |
| 1.1 | Lidské zdroje a životní cyklus firmy | 13 |
| 1.2 | Controlling | 16 |
| 1.3 | Personální controlling | 20 |
| 1.3.1 | Personální controlling strategický a operativní | 23 |
| 2 | VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ | 27 |
| 2.1 | Firemní strategie a kultura | 28 |
| 2.2 | Personální strategie a podnikové vzdělávání | 31 |
| 2.3 | Vzdělávací politika a cíle podnikového vzdělávání | 32 |
| 2.4 | Typy a formy podnikového vzdělávání | 33 |
| 2.5 | Metody vzdělávání | 34 |
| 2.6 | Cyklus vzdělávání | 35 |
| 2.6.1 | Identifikace potřeb | 35 |
| 2.6.2 | Plánování | 38 |
| 2.6.3 | Realizace | 38 |
| 2.6.4 | Vyhodnocování | 39 |
| 3 | PERSONÁLNÍ CONTROLLING V PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ | 41 |
| 3.1 | Efektivita vzdělávání | 42 |
| 3.2 | Používané metody vyhodnocování efektivity vzdělávání | 43 |
| 3.2.1 | Stanovení návratnosti investic (ROI) | 43 |
| 3.2.2 | Kirkpatrickův model | 44 |
| 3.2.3 | Balanced Scorecard (BSC) | 46 |
| 3.2.4 | Další metody ke zjišťování efektivity vzdělávání | 47 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4 | VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE VZTAHU S ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI | 49 |
| 4.1 | Cíle hodnocení pracovníků, terminologické vymezení | 53 |
| 4.2 | Přehled metod hodnocení pracovníků | 55 |
| 4.3 | Nové trendy v hodnocení pracovníků – kompetenční modely | 66 |
| 5 | METODIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 70 |
| 5.1 | Metodologická východiska k hodnocení pracovníků s ohledem na zavedení personálního controllingu | 70 |
| 5.2 | Návrh metodiky hodnocení pracovníků s ohledem na následné využití v rámci personálního controllingu | 72 |
| 5.3 | Příprava nástrojů pro hodnocení pracovníků | 74 |
| 5.4 | Přínosy metody Zrcadlo shody a Matice flexibility | 84 |
| 5.5 | Průběžná meziroční zjištění – korekce metodiky | 88 |
| 6 | VÝZKUMNÁ SONDA | 90 |
| 6.1 | Metodologie k výzkumné sondě | 90 |
| 6.2 | Zjišťování názorů zaměstnanců na další vzdělávání | 94 |
| 6.3 | Firemní „univerzita“ | 96 |
| 6.4 | Zjišťování názorů zaměstnanců na firemní „univerzitu“ | 98 |
| 6.5 | Zjišťování názorů zaměstnanců na hodnocení pracovníků | 101 |
| 7 | APLIKACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ | 108 |
| 7.1 | Kritické zhodnocení metody Zrcadlo shody a Matice flexibility | 108 |
| 7.2 | Nastavení controllingových ukazatelů a škály | 114 |
| 7.3 | Aplikace kompetenčního modelu | 117 |
| 7.4 | Controllingové řízení pomocí nástroje Balance a budoucnost | 118 |

| | | |
|----|--|-----|
| 8 | ZÁVĚR | 121 |
| 9 | SOUPIS POUŽITÝCH ZKRATEK | 126 |
| 10 | SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ | 127 |
| 11 | BIBLIOGRAFIE | 134 |
| 12 | PŘÍLOHY | |
| | Příloha A: Obrázek 1 - Controlling – Postavení manažera a controllera | 137 |
| | Příloha B: Obrázek 2 – Schéma komponentů systému podn. vzdělávání | 138 |
| | Příloha C: Tabulka 1 - Porovnání priorit personálních oddělení | 139 |
| | Příloha D: Tabulka 2 - Matice metod hodnocení | 140 |
| | Příloha E: Obrázek 3 - Hierarchický model struktury kompetence | 141 |
| | Příloha F: Tabulka 3 - Hodnotící stupnice pro oblast odborných znalostí | 142 |
| | Příloha G: Tabulka 4 - Hodnotící stupnice pro oblast prac. dovedností | 143 |
| | Příloha H: Tabulka 5 - Hodnotící stupnice pro oblast prac. chování | 143 |
| | Příloha I: Tabulka 6 - Hodnotící stupnice pro oblast prac. výsledků | 144 |
| | Příloha J: Formulář 1- Záznam z hodnocení pracovníků – Zrcadlo shody | 145 |
| | Příloha K: Formulář 2 - Matice flexibility | 146 |
| | Příloha L: Tabulka 7 - Rozšířená 6-ti stupňová škála pro oblast znalostí | 147 |
| | Příloha L: Tabulka 8 - Rozšířená 6-ti stupňová škála pro obl. výkonnosti | 147 |
| | Příloha M: Tabulka 9 - Popis souboru – rok 2003 | 148 |
| | Příloha N: Tabulka 10 - Popis souboru – rok 2004 | 149 |
| | Příloha O: Tabulka 11 - Popis souboru – rok 2005 | 150 |
| | Příloha P: Tabulka 12 – Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2003 ... | 151 |
| | Příloha P: Tabulka 13 – Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2004 ... | 151 |
| | Příloha P: Tabulka 14 – Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2005 ... | 151 |
| | Příloha Q: Obrázek 4 - Schéma firemní univerzity – „UDU“..... | 152 |
| | Příloha R: Tabulka 15 – Názory zaměstnanců na UDU – rok 2003 | 153 |
| | Příloha R: Tabulka 16 – Názory zaměstnanců na UDU – rok 2004 | 153 |
| | Příloha R: Tabulka 17 – Názory zaměstnanců na UDU – rok 2005 | 153 |
| | Příloha S: Tabulka 18 - Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků – rok 2003 | 154 |
| | Příloha S: Tabulka 19 - Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků | |

| | |
|--|-----|
| – rok 2004 | 154 |
| Příloha S: Tabulka 20 - Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků | |
| – rok 2005 | 154 |
| Příloha T: Tabulka 21 – Názory zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni | 155 |
| Příloha U: Formulář 3 - BILANCE A BUDOUCNOST | 156 |
| Příloha V: Formulář 4 - Bilance a budoucnost – aplikace kompetenčního modelu | 157 |
| Příloha W: Formulář 5 – Ukázka záznamu hodnocení do BB v 1. období | 158 |
| Příloha X: Formulář 6 – Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků v 1. období | 159 |
| Příloha Y: Formulář 7 – Ukázka záznamu hodnocení do BB ve 2. období .. | 160 |
| Příloha Z: Formulář 8 – Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků ve 2. období | 161 |

ABSTRAKT

Controllingové řízení umožňuje nejen vyhodnocovat efektivitu vzdělávání, ale celý proces i řídit, protože poskytuje kvantifikované informace a data, na základě kterých mohou manažeři i personalisté kvalifikovaně reagovat a korigovat eventuální zjištěné odchylky.

V rámci této práce je předložen návrh postupu (metodika) pro zavedení operativního personálního controllingu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následné vyhodnocení efektivity tohoto procesu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je provázáno s řadou dalších personálních činností (procesů), jeho vyhodnocování proto nemůže probíhat izolovaně. Velmi těsný vztah je nejen mezi rozvojem lidských zdrojů (HRD) a řízením lidských zdrojů (HRM), ale také s hodnocením pracovníků, jako dílčí personální činností. Vytvořením modifikované metodiky hodnocení pracovníků, následným vymezením controllingových ukazatelů a vhodným nastavením škál jsme připravili postup, kterým je možné zavést controllingové řízení v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro úspěšnou aplikaci personálního controllingu do firemní praxe je nezbytný interdisciplinární přístup (andragogika, personální řízení, sociologie, psychologie, statistika aj.).

Klíčová slova

personální controlling, personální controlling strategický a operativní, řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, kompetence, hodnocení pracovníků, Zrcadlo shody, Matice flexibility, Balance a budoucnost

ABSTRACT

Using controlling management we can evaluate the effectiveness of education and, at the same time, manage the whole process, because it provides quantified information and data, based on which managers and personnel managers can respond and amend possible deviations established.

This thesis outlines a proposal (methodology) for introducing operational personnel controlling in education and development of employees and the follow-up evaluation of the effectiveness of the process. Education and development of employees is linked with a number of other personnel activities (also processes), hence its evaluation cannot be separated. There is a very close relationship between Human Resource Development (HRD) and Human Resource Management (HRM), as well as the evaluation of employees as a component personnel activity. We have developed a procedure which introduces controlling management within education and development of employees by creating a modified methodology of employee assessment and the follow-up determination of controlling indices and appropriate scales.

To use personnel controlling in corporate practice with success interdisciplinary approach is necessary (andragogy, personnel management, sociology, psychology, statistics, etc.).

Key Words:

Personnel Controlling, Strategic and Operational Personnel Controlling, Human Resource Management, Human Resource Development, Competency, Employee Performance Assessment, Mirror of Agreement, Flexibility Matrix, Balance sheet and future

0 ÚVOD

Cílem této práce je rozvoj teoretického poznání v oblasti personálního controllingu a jeho vazby na strategicky významné personální procesy, zejména na vzdělávání pracovníků a dále na proces hodnocení pracovníků. Výstupem bude návrh postupu (metodika) pro zavedení operativního personálního controllingu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následné vyhodnocení efektivity tohoto procesu.

O tom, jak zásadní a nezastupitelný mají lidské zdroje význam při budování a rozvoji firmy, bylo napsáno mnoho odborných statí i celých monografií. Často jsou citovány i výroky významných osobností, které důležitost lidských zdrojů zdůrazňují. Například Henry Ford říkal: „Vezměte mi továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já svůj podnik vystavím znovu“. (Mužík, 2008, s 6).

Na otázku jak efektivně tyto – pro firmu nenahraditelné zdroje – řídit, hledají odpověď manažeři, ředitelé, majitelé firem i personalisté. Každé „řízení“ do jisté míry předpokládá zároveň i „měření“. V manažerské praxi je často zmiňovaný výrok, jehož autorství bývá připisováno P. Druckerovi: „Pokud něco nemůžete měřit, nemůžete to řídit“.

V případě, kdy chceme „měřit“ v nehmotné a finančně obtížně vyčíslitelné oblasti, kterou je právě oblast lidských zdrojů, musíme být schopni aplikovat v praxi poznatky několika oborů a disciplín. Je třeba využít znalostí z oblasti personalistiky, psychologie, andragogiky, ale i matematiky, statistiky a některých specifických disciplín jako je controlling.

Je zřejmé, že není v možnostech jedince, obsáhnout v požadované šíři celé spektrum potřebných disciplín. Zavádění controllingového řízení se tak nezbytně stává předmětem týmové práce. Správně sestavený a motivovaný tým pak může hledat způsoby, jak nastavit například jednotlivé personální procesy v konkrétních podmínkách tak, aby byly měřitelné. Pak je možné do jisté míry měřit (a tedy i řídit) efektivitu jednotlivých personálních procesů a jejich výstupů.

V praxi se objevuje snaha měřit zejména takové procesy, do kterých jsou investovány vysoké finanční částky, jako je například rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Zavedení personálního controllingu by mohlo být jednou z cest, která by pomohla nejen vyhodnocovat efektivitu procesu vzdělávání, ale zároveň celý proces účelně řídit.

V první kapitolách této práce se budu nejprve věnovat věcnému vymezení tématu. Je třeba ujasnit a vymežit některé základní termíny, se kterými budu následně pracovat. Vzhledem k cíli práce bude kladen důraz zejména na objasnění podstaty, cílů a možností využití controllingu a následně personálního controllingu. Řadu dalších termínů (například efektivita, kompetence, hodnocení pracovníků) nebo možných přístupů (metody hodnocení pracovníků aj.) pak budu podrobněji vymezovat v příslušných kapitolách.

Následně se budu ve druhé kapitole zabývat problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmách. Je třeba zdůraznit zejména souvislosti a provázanost firemního vzdělávání s firemní strategií a kulturou. Firemní strategie představuje základní dokument, pomyslný „vrchol pyramidy“, od které se následně odvíjí i strategie personální. Z té následně vyplývá firemní politika, na základě které se vzdělávání organizuje. Poté následuje klasický vzdělávací cyklus od identifikace vzdělávacích potřeb, přes plán vzdělávání k vlastní realizaci vzdělávání. Cyklus je ukončen hodnocením efektivity vzdělávání, ale je třeba zdůraznit, že by měl být monitorován a vyhodnocován každý stupeň uvedeného cyklu, aby mohlo dojít k účinnějšímu a rychlejšímu odstranění eventuálních problémů nebo chyb.

Ve třetí kapitole se budu věnovat personálnímu controllingu v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zde bude nutné v první řadě vymežit, co je efektivita a poukázat na skutečnost, že v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme v souvislosti s personálním controllingem rozlišovat nejméně tři různé a naprosto odlišné úhly pohledu: tj. z pohledu zaměstnavatele (firmy), z pohledu zaměstnance nebo z pohledu poskytovatele vzdělávání. Dále bude následovat přehled nejčastějších stávajících způsobů vyhodnocování efektivity vzdělávání.

Abych vysvětlila „kořeny“ nově navrhované metodiky, je potřeba ve čtvrté kapitole poukázat na skutečnost, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách je proces, který má vazby a souvislosti s dalšími personálními činnostmi. V této části práce se zabývám vztahem mezi řízením lidských zdrojů a rozvojem lidských zdrojů a zejména na následné vazby těchto procesů s hodnocením pracovníků.

V rámci této kapitoly se budu v souvislosti s hodnocením pracovníků podrobněji zabývat terminologickými obtížemi a vymezením, provedu analýzu stávajících metod hodnocení a to vzhledem k zamýšlenému zavedení personálního controllingu. Součástí této kapitoly je také představení nových trendů v hodnocení pracovníků, včetně kompetenčních modelů.

V páté kapitole jsou popsána metodologická východiska k hodnocení pracovníků a to zejména s ohledem na plánované zavedení personálního controllingu. Následně je pak v jednotlivých krocích navržena nová metodika. Podstatu nové metodiky tvoří dva nástroje: Zrcadlo shody a Matice flexibility. Oba nástroje zde budou podrobně popsány. V závěru této kapitoly poukazují na přínosy navržené metodiky, ale také na nedostatky. Na základě těchto zjištění byla metodika průběžně korigována.

V šesté kapitole uvedu metodologii k výzkumné sondě, která byla realizována po dobu tří let. Zjištění a výstupy této výzkumné sondy mají v rámci této práce ilustrativní charakter. V rámci výzkumné sondy byli zjišťovány názory zaměstnanců na další vzdělávání, názory zaměstnanců na firemní univerzitu a názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků. Poslední část, tj. názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků, byly velmi důležitou zpětnou vazbou při tvorbě nové metodiky hodnocení pracovníků.

V sedmé kapitole se zabývám samotnou aplikací personálního controllingu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V úvodu jsem provedla kritické zhodnocení nově navržených nástrojů hodnocení pracovníků, na základě kterého jsem zjistila důvody (resp. bariéry), které působily problémy v controllingovém řízení. Následně se podařilo tato problematická místa odstranit a nastavit controllingové ukazatele a škály tak, že jsou plně funkční.

Přínos této práce spočívá v rozvoji teoretického poznání v oblasti personálního controllingu a jeho vazby na strategicky významné personální procesy, v navržení nové (modifikované) metodiky hodnocení pracovníků a novém způsobu zjišťování efektivity a řízení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí personálního controllingu.

Jako zásadní prvek se ukazuje specifické nastavení hodnotící škály a její transformace do „controllingové škály“, přičemž dosud běžně používané škály se ukázaly jako méně funkční. Navržený princip upravených „controllingových škál“ je možné rovněž aplikovat i na jakýkoli kompetenční model. Praktická využitelnost této metodiky je v rámci řízení lidských zdrojů velmi široká – jak v oblasti firemní (podnikatelské), tak v jiných oblastech (státní správa, školství, zdravotnictví, atd.).

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomohli při mé práci. V první řadě chci poděkovat paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., která byla mojí školitelkou. Děkuji za trpělivé vedení, velmi podnětné připomínky a náměty, díky kterým jsem mohla tuto práci dovést do konečné podoby.

Mé poděkování patří také panu RNDr. Milanu Haganovi, který jako generální ředitel společnosti Drinks Union, a.s. založil personální tým, jehož jsem byla členem. Díky této práci jsem měla možnost se podílet na tvorbě personální strategie a následně rozpracovávat jednotlivé nástroje. Měla jsem příležitost k následnému praktickému ověření navržených metodik a nástrojů, což pro mě mělo zásadní význam. RNDr. Milan Hagan práci našeho týmu nejen sledoval a hodnotil, ale také byl nositelem nových myšlenek a návrhů.

Dále patří mé poděkování mým kolegům, Ing. Miroslavu Bretšnajdrovi a Ing. Tomáši Bimovi, se kterými jsme více než pět let společně tvořili „pevné jádro“ týmu personalistiky. V rámci týmu vznikala mj. metodika hodnocení pracovníků, která bude v rámci této práce popsána.

Děkuji také panu RNDr. Karlu Hrachovi, Ph.D., který mi pomáhal se statistickým vyhodnocováním dat, která jsou obsažena v této práci.

1 VĚCNÉ VYMEZENÍ TÉMATU

V této práci se budu věnovat problematice personálního controllingu a to zejména v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Chci předložit návrh postupu, který by umožňoval zavedení operativního personálního controllingu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následné vyhodnocení efektivity tohoto procesu.

Abych k cíli došli, je třeba specifikovat (vymezit, upřesnit) celou řadu termínů, se kterými budu následně pracovat. V první řadě je třeba uvést souvislost mezi managementem a controllinem.

Management je frekventovaný termín, který bývá nejčastěji používán ve smyslu „řízení“. To je však velmi zjednodušený překlad. V literatuře se můžeme setkat s řadou podrobnějších vymezení, která se v zásadě příliš neliší. Například Pitra (2007, s. 9) vymezuje management jako „...proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“

Podobné vymezení termínu „management“ také uvádí například autoři Vodáček a Vodáčková (2001, s. 15-19), zároveň však upozorňují na skutečnost, že existují stovky různých vysvětlení a definic, což přispívá spíše k nepřehlednosti a nejednotnosti chápání daného pojmu.

Mužík (2000, s.10) poukazuje na odlišnosti mezi řízením a rozhodováním, což je vzhledem k tématu této práce podstatné. Zatímco řídicí proces je „...konkrétní, systematický a metodický vymezený okruh řídicích činností (funkcí) a jejich fungování“, rozhodování je „...volba jedné varianty postupu řídicí jednotky z více možných.“ (Mužík, 2000, s. 10). Aby bylo rozhodování – tj. výběr správné varianty - efektivní, mělo by vždy probíhat na podkladě konkrétních čísel, hodnot, faktických zjištění. Optimální platformou pro získání takových podkladů je právě controlling. Vymezení termínu controlling a personální controlling se budeme následně věnovat podrobněji v kapitole 1.2 a 1.3.

Je zřejmé, že bude nutné k dané problematice přistupovat interdisciplinárně. Bude nutné vycházet z andragogiky, psychologie, sociologie, ale i statistiky a dalších disciplín. Provázanost různých disciplín názorně popisuje například Mužík (2000, s. 19-20). Tato provázanost je na jedné straně velkým přínosem, protože umožňuje získávat poznatky z jednotlivých disciplín a oborů a přináší kvalitativně hodnotnější informace. Na druhé straně může být příčinou určitých terminologických obtíží, protože každá disciplína může nahlížet na danou problematiku ze svého úhlu pohledu.

V rámci této práce se s takovou situací setkáme několikrát. Vymezení (terminologické ujasnění) pak bude provedeno vždy v rámci příslušné kapitoly.

1.1 Lidské zdroje a životní cyklus firmy

Řízení lidských zdrojů je jedním ze základních pilířů při budování a rozvoji každé firmy či organizace, která chce úspěšně dosahovat svých cílů.

V České republice se v současné době může - z hlediska řízení lidských zdrojů - vyskytovat několik odlišných typů firem. Jsou to jednak firmy, které prošly transformací a vznikly privatizací bývalých státních podniků (nebo jejich částí), dále jsou to firmy, které byly nově založeny po roce 1990 (jak právnické osoby tak fyzické osoby) a konečně třetím typem jsou velké nadnárodní firmy, které po roce 1990 vstoupily na nově otevřený trh.

Jednotlivé kategorie/typy se od sebe liší v mnoha faktorech: velikostí, organizační strukturou, životním cyklem, velikostí podílu na trhu, ekonomickou stabilitou a v mnoha dalších aspektech. Bez ohledu na typ firmy se může každá z nich dále rozvíjet, růst a dosahovat cílů jen za předpokladu, že disponuje základními zdroji (finančními, materiálními, informačními a lidskými). V rámci této práce se budu zabývat zejména zdroji lidskými a odlišnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů.

Z hlediska zavádění personálního controllingu ve firmě je také třeba vzít v úvahu, v které fázi životního cyklu se firma nachází.

Vstupuje-li na trh nová firma, věnují její zakladatelé v první řadě pozornost samotnému předmětu podnikání, tj. nabízenému produktu, službě apod. Lidským

zdrojům a jejich řízení zpravidla velkou pozornost nevěnují. Zakladatelé předpokládají, že nově přijatí zaměstnanci budou stabilně podávat vysoký výkon, že jejich motivace k práci je samozřejmostí. V prvních obdobích existence firmy na trhu zde bývá zaměstnán i menší počet zaměstnanců, kteří jsou řízeni více či méně intuitivně. V této fázi je typické, že dochází ke kumulaci funkcí, kdy jeden pracovník zajišťuje více odlišných činností. Personální oddělení, dokonce ani pracovní místo personalita, nebývá zřízeno. Nezbytně nutnou (tj. pouze zákonem stanovenou) personální agendu zajišťuje zpravidla účetní, eventuálně mzdová účetní.

S postupným rozvojem firmy se zvyšuje i počet zaměstnanců a přirozenou cestou tak vzniká samostatná jednotka (personální oddělení/útvár) v rámci struktury organizace. Se zřízením nového pracovního místa souvisí popis pracovního místa, který je v této fázi pro personalistu vytvářen více či méně intuitivně podle potřeb firmy. V tomto popisu bývají zahrnuty jednotlivé personální činnosti, se kterými bývá spojen i reporting. Z hlediska budoucího efektivního řízení lidských zdrojů však mívá tento reporting velmi nízkou hodnotu, protože je vytvořen nesystémově, bez návazností na jednotlivé procesy a rovněž jeho vyhodnocování má spíše podobu „výkaznictví“ než nástroje řízení.

V dalších etapách vývoje firmy se mění i postavení personalisty a personálního útvaru. Není však jednoznačné, jakým způsobem. V případech, kdy personalista, eventuálně personální útvár, není schopen nabídnout žádný strategický koncept řízení lidských zdrojů, bývá „degradován“ na „personální účtárnu“, která bývá spojována vyřizováním personální agendy v souvislosti s přijímáním a propouštěním zaměstnanců a eventuálně zajišťování běžných kurzů (např. jazykových apod.), o které zaměstnanci zpravidla sami požádají.

Ulrich mezi faktory, které brání personální práci a personálním útvarům, aby byly profesionální, řadí rozšířený mýtus, že personální práci může dělat každý. „Aktivity v oblasti lidských zdrojů jsou založeny na teorii a výzkumu. Personalisté musejí mistrovsky ovládat jak teorii, tak praxi.“ (Ulrich, 2009, s. 36).

Ale ani postavení personalistů, kteří jsou fundovanými odborníky v oboru, není v rámci firmy vždy jednoznačné. Jak upozorňuje Armstrong (2007, s. 91-93),

nemusí být zcela jasné, kdo je vlastně personalista vzhledem k managementu firmy, respektive kdo je přímým klientem personalisty – zda je to firma nebo její zaměstnanci.

V této práci se budu věnovat problematice personálního controllingu a to zejména v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Setkala jsem se s názorem, že personální práce se zabývá měkkými stránkami a tudíž ji nemůžeme měřit. Ulrich se k této otázce vyjadřuje jednoznačně: „Vliv personální práce na výsledky podniku může a musí být posuzován a měřen. Personalisté se musejí naučit, jak převést, „přeložit“ svou práci do jazyka finančního výkonu.“ (Ulrich, 2009, s. 36).

Již v tuto chvíli je zřejmé, že praktická aplikace personálního controllingu je možná pouze v případě, kdy personalista (resp. personalisté) jsou skutečnými odborníky s dostatečným teoretickým základem nejen v oboru andragogika a personální řízení, ale musí se orientovat i v oborech příbuzných, aby byli schopni pracovat v týmu. Dalším předpokladem k profesionálnímu výkonu je praktická průprava a v neposlední řadě je důležitá i jeho osobnost. Musí být schopen personální strategii nejen vytvořit a prezentovat, ale i obhájit, prosadit a realizovat.

Pokud je personalista schopen nabídnout i kvantifikovatelné výstupy, které jednotlivé personální procesy umožňují kontrolovat, vyhodnocovat a korigovat, pak je i managementem považován za rovnocenného partnera. V opačném případě bývá práce personalistů degradována na pouhé personální „výkaznictví“.

1.2 Controlling

Každá firma, která na trh vstupuje, si stanovuje určité cíle. V obecné ekonomické poloze by bylo možné říct, že ve své podstatě jsou si zájmy a cíle zakladatelů podobné.

Urban (2004d, s. 31 – 33) uvádí šest základních cílů, mezi které patří profitabilita (ziskovost), postavení na trhu (vyjádřeno velikostí podílu na trhu), produktivita (tj. vztah mezi vstupy a výstupy v souvislosti s produkcí), úroveň služeb (kvalita, včasnost, flexibilita), inovace (vývoj nových produktů) a společenská či občanská zodpovědnost (corporate social responsibility)¹.

Uvedené cíle jsou následně transformovány do konkrétní podnikatelské strategie firmy a jejich dosahování je ověřováno na základě plnění nastavených ukazatelů. V této souvislosti se často hovoří i o tzv. *controllingovém řízení* firmy, a to v případech, kdy je řízení orientované na cíle, založené na plánování a kontrole, ale zároveň je anticipativní a flexibilní. Anthony (1988, s. 34) v obecné rovině o controllingovém řízení říká, že je to proces, prostřednictvím kterého manažeři ovlivňují ostatní zaměstnance, aby implementovali firemní strategii.

V samotném chápání termínu controllingové řízení je však značná nejednotnost a nejednoznačný je i samotný termín *controlling*. Drucker termín *control* označuje jako mnohoznačné (problematické) slovo. (Eschenbach, 2004, s. 77).

V běžných překladech může mít termín mnoho významů, jako například: vést, řídit, regulovat – vládnout, spravovat – obsluhovat, ovládat, kontrolovat. Může být používán i jako podstatné jméno s významem: kontrola, zkouška, nutnost, dozor, moc, rozkaz, vedení, zdrženlivost.

¹ Poznámka: Corporate social responsibility – tj. snaha firem zabývat se i otázkami sociálními, resp. sociálních dopadů na zaměstnance se v současné době stává téměř módní záležitostí. Průzkum „*Současná mladá generace v zaměstnání*“ (Millenials at Work), který je jednou ze studií PricewaterhouseCoopers nazvané „*Jak řídit zaměstnance zítřka?*“ vznikl na základě anonymních rozhovorů s více než 4200 absolventy VŠ ze 44 zemí světa. „Z výsledků vyplývá, že globální příležitosti a vysoká míra společenské zodpovědnosti (tzv. Corporate Responsibility) jsou pro tuto generaci rozhodující.“ (PricewaterhouseCoopers, 2008).

V odborném textu může být termín *control* také chápán jako porovnání plánu se skutečností. Jako měření výkonu prostřednictvím porovnání instrukcí (příkazů), plánu a skutečnosti vymezuje proces controllingu například Eschenbach (2004, s. 78).

Stejskal a Hlavica v překladech odborných textů píší termín „*controlling*“ do uvozovek a dále v textu preferují spíše termín *ekonomické řízení*. Toto stanovisko vysvětlují v předmluvě následujícím způsobem: „Přestože původnímu významu anglického slůvka „to control“, tj. řídit, je i v němčině prakticky ponecháno jeho původní postavení, použil čs. kolektiv, jako dostatečně odpovídající skutečně český ekvivalent, označení „ekonomické řízení“, neboť právě takto jsou u vyspělých podniků a společností takto integrovaně pojímané činnosti označovány a rovněž nejlépe vystihují místo a postavení „ekonomických nástrojů řízení“ v rámci celého systému řízení, tj. i s odtatními oblastmi a činnostmi.“ (In: Stiegler, Hofmeister, 1992, s. 3). Tento překlad termínu controlling se vyskytoval počátkem 90. let, nicméně v současné době je i v českých odborných překladech používáno spíše přepisného tvaru bez snahy o překlad.

V praxi také dochází k velmi nejednoznačnému vymezení pozice controllera. V tomto případě může docházet až k extrémním pojetím a výkladům. Anthony poukazuje na skutečnost, že lidé, kteří jsou v praxi označeni jako controlleři, zastávají na jedné straně pozici nižší než účetní a na druhé straně téměř funkci generálního ředitele. (In: Eschenbach, 2004, s. 77).

Tato extrémní stanoviska k vymezení pozice controllera ve firmě, mohou naznačovat, jakou funkci controlling v dané firmě plní. Mikovcová (2007, s. 11) rozlišuje podle rozsahu a stupně vývoje tři funkce controllingu: funkci registrační, funkci navigační a funkci inovační a koordinační.

Pokud se v rámci firmy pouze sbírají a evidují data, controlling má **funkci registrační**, která byla typická v počátečních stádiích rozvoje controllingu. Tuto práci pak může opravdu zastávat pracovník s velmi nízkou kvalifikací, protože jeho role je spíše pasivní.

Vyšší stádium, kdy controlling plní **funkci navigační**, se controlling orientuje nejen na kontrolu hospodárnosti, ale zejména na aktivní řízení (ve smyslu korekcí, návrhů). Tomu pak musí odpovídat i kvalifikace controllera, od kterého se v této fázi očekává aktivní přístup.

O controllingu v **inovační a koordinační funkci** pak Mikovcová říká: „Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení, který má samostatnou filozofii a který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit.“ (Mikovcová, 2007, s. 11). Je tedy zřejmé, že controller ve firmě, kde má controlling inovační a koordinační funkci, musí být opravdu na podstatně jiné odborné úrovni než tomu bylo v případě, kdy controlling plnil pouze funkci registrační.

Němčina nemá (podobně jako čeština) ve svém slovníku odpovídající slovo se stejným významem. V německy orientované literatuře bývá termín controlling překládán buď jako porovnání plán a skutečnost nebo jako jednota plánování a kontroly. Ve smyslu ovlivňování chování (na rozdíl od angloamerické literatury) používán nebývá.

Z českých autorů se problematikou controllingu zabývá například Konečný a Režňáková (2005, s. 5), kteří uvádějí, že „...podstatou controllingu jako podsystemu řízení podniku je systematické provádění na budoucnost podniku cílově orientovaných činností (používajících na úzká místa zaměřeného souboru nástrojů řízení) podporující řízení podniku k dosahování podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnícím tržním prostředí, k životaschopnosti a úspěšné dlouhodobé existenci podniku“. Z toho vyplývá, že controlling umožňuje podniku přizpůsobovat se změnám okolí pomocí plánování a kontroly a plnit koordinované úkoly řízení tak, aby vlastníci zhodnocovali vložené prostředky.²

² Poznámka: Stejní autoři ve své práci poukazují i na historický vývoj pojetí controllingu v USA. Od původního cíle – výkaznictví došel až do fáze, kdy americký Svaz controllerů (Financial Executives Institute – FEI) v roce 1962 zformuloval katalog úkolů, kde hlavní úkoly controllingu spatřují v plánování, výkaznictví a interpretacích, hodnocení a poradenství, sledování daňových záležitostí, výkaznictví pro státní účely, ochrana majetku a národohospodářské výzkumy.

Nejen že v praxi **nebývá vždy jednotně chápán** termín controlling, eventuálně ani postavení controllera v rámci firmy, ale také bývá častým omylem zaměňování (nebo nerozlišování) controllingu strategického a operativního. Toto odlišení není ani akademické ani formální. Pro praxi má velký význam uvědomit si **odlišnosti cílů operativního a strategického controllingu**.

Operativní controlling je základem každodenního (běžného) řízení. orientuje se zejména na krátkodobé cíle a eventuálně sjednání pružné nápravy, zjistí-li stanovené ukazatele odchylku.

Naproti tomu **strategický controlling** koordinuje jednotlivé strategické aktivity ve firmě a tím umožňuje realizaci zvolené strategie. Je tedy zřejmé, že je orientován více na budoucnost a to v horizontu delším než jeden rok. Tuto odlišnost strategického a operativního controllingu je třeba brát v úvahu i při jeho aplikaci v rámci jednotlivých disciplín.

S podobnými stanovisky se můžeme setkat také u jiných autorů. Například Synek a Kislingerová (1994), Paclová (1995) a další.

Pro účely této práce budu považovat controlling za proces systematického zpracovávání kvantifikovaných informací, na jehož podkladě je možné provádět kvalifikované rozhodování a zároveň umožňuje kontrolní (eventuálně korekční) činnost.

Postavení controllera ve firmě by podle mého názoru mělo být v souladu s Mužíkovým (2000) pojetím, které je graficky znázorněno v Příloze A (Obrázek 1: Postavení manažera a controllera). Z uvedeného schématu je zřejmé, jaký vztah je mezi manažerem (který rozhoduje a je zodpovědný za výsledek) a controllerem (který informuje a je zodpovědný za transparentnost výsledku).

1.3 Personální controlling

Zatímco téma „controlling“ je zpracováno v mnoha knižních titulech (zahraničních i českých), personální controlling jako specifická disciplína se zatím omezuje pouze na publikace v podobě odborných článků v časopisech, prezentace příspěvků na odborných konferencích, eventuálně v interních materiálech, používaných v rámci seminářů, kurzů a školení.

Specifičnost personálního controllingu je způsobena skutečností, že v oblasti řízení lidských zdrojů potřebujeme postihnout zejména tzv. „měkké“ stránky, které jsou zpravidla vyjádřeny kvalitativně. Jejich následná kvantifikace je obtížná a přináší řadu úskalí. Personální controlling tak potřebuje transformovat do ukazatelů nejenom kvantitativní, ale zejména kvalitativní veličiny, což je realitně obtížná záležitost.

Co je a co není personální controlling definují různí autoři odlišným způsobem. V listopadu 2005 se konala v Praze konference „*Praktický personální controlling*“. Z jednotlivých prezentací bylo zřejmé, že termín není zcela jednotně chápán a definován ani v odborné veřejnosti. Jedna z vybraných definic: „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“ naznačuje spíše volný výklad podstaty controllingu jako takového. (Smrčková, 2005, s.5).

Ve výkladovém anglicko-českém slovníku personalistiky je termín *control* překládán v několika významech: jednak jako pravomoc nebo schopnost řídit lidi či organizaci, jednak jako omezování něčeho nebo někoho a dále jako kontrola či kontrolování něčeho nebo někoho. (Koubek, 2003, s. 36).

V rámci této práce se přikláním k vymezení termínu „personální controlling“ v souladu s Urbanem (2006a, s. 58), který definuje personální controlling jako „...vytyčování konkrétních krátkodobých i dlouhodobých cílů a sledování a rozbor odchylek mezi stanovenými cíli a skutečností v oblasti řízení lidských zdrojů.“

Controlling v personální oblasti tedy není – podle mého názoru – ani tak „pravomoc“ nebo „schopnost“ řídit lidi, ale spíše „předpoklad“ k efektivnímu řízení lidí či organizace. Na základě controllingového řízení pravděpodobně něco nebo někoho můžeme omezovat a kontrolu lze považovat za samozřejmou součást procesu controllingu.

Z výše uvedené definice podle Urbana vyplývá, že pro aplikaci personálního controllingu musíme v první řadě stanovit cíle (krátkodobé a dlouhodobé) a tyto cíle poté převést na kvantitativní ukazatele. Některé ukazatele jsou snadno kvantifikovatelné (například výše nákladů na vzdělávání přepočtená na jednoho zaměstnance, počet hodin školení na jednoho zaměstnance, atd.). Tyto ukazatele však patří spíše do oblasti strategického personálního controllingu.

V oblasti personálního controllingu pracujeme s ukazateli, které se následně často používají ke srovnání s ostatními firmami (benchmarking). Mimo termínu „**benchmarking**“ se také můžeme setkat s pojmem „**benchlearning**“. Vztah mezi těmito dvěma termíny vysvětluje Mužík (2000, s. 51-52) vymezením benchmarkingu jako „procesu cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni“. Benchlearning pak označuje jako „... proces, kdy pracovníci (zvláště řídící) vstřebávají nové poznatky přinášené benchmarkingem.“

Srovnávání některých ukazatelů v rámci benchmarkingu může být někdy diskutabilní. Při porovnávání bychom měli brát v úvahu nejen velikost firmy, ale i její zaměření, eventuálně strukturu kategorií zaměstnanců. Mechanickým porovnáváním absolutních hodnot bychom mohli snadno dojít k chybnému závěru.

Ulrich v této souvislosti zdůrazňuje: „Úskalí benchmarkingu se projeví, když manažeři, kteří chtějí zlepšit schopnost organizace, vyberou jednu organizační činnost (např. vzdělávání), identifikují hrstku podniků, které mají v této oblasti vynikající pověst, a navštíví dané organizace, aby tam prozkoumali tuto jedinou činnost. Návštěvy jim poskytnou důkladnou znalost toho, co jiné podniky dělají v případě této jediné činnosti, na kterou se zaměřili. Takové návštěvy se však stanou jakousi pastí v případě, že je tato činnost posuzována izolovaně od

ostatních organizačních záležitostí. Například ti, kteří se chtějí poučit o vzdělávání, mohou navštívit tři nebo čtyři podniková vzdělávací zařízení, ale asi při tom nepochopí, jakou pozornost a jaký důraz manažeři kladou na vzdělávání nebo jak programy vzdělávání ladí s celkovou filozofií řízení daného podniku.“ (Ulrich, 2009, s. 80).

V obecné poloze mohou benchmarkingové ukazatele přinášet zajímavé informace, které mohou být velmi inspirativní. Například zjištění, že „...firmy, které investují do lidského kapitálu a současně se věnují zvyšování efektivity všech svých procesů a činností, dosahují vyšších zisků, a to i přes vyšší náklady na zaměstnance“ (HR Controlling, 2006, s.9).

O personální controlling začíná projevovat zájem stále více firem, nárůst dokládá i zvýšený nárůst účastníků studie HR Controlling, které pravidelně zpracovává PricewaterhouseCoopers (PwC). Převážná část firem zapojených do těchto studií jsou firmy zahraniční nebo firmy se zahraniční kapitálovou účastí. Zájem těchto firem je pochopitelný. Do oblasti lidských zdrojů plynou nemalé peníze a každý vlastník (akcionář) se oprávněně ptá, zda investuje správným směrem, zda investuje efektivně, zda by se nedalo ušetřit.

Zmíněná společnost PricewaterhouseCoopers se zabývá systematickým benchmarkingem, nejen u nás, ale i ve světě. Každoročně zpracovává studie podle světové metodiky Saratoga. Studie bývá obvykle členěna podle kapitol: Struktura pracovní síly, Produktivita a přidaná hodnota, mzdy a zaměstnanecké výhody, Absence a fluktuace, Nábor a výběr zaměstnanců, Vzdělávání a rozvoj, Oddělení lidských zdrojů. V ČR je do této studie zapojeno cca 100 firem.

Výstupy těchto studií přináší podnětné informace, například bylo publikováno, že „společnosti v České republice investují do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků pouze čtvrtinu prostředků, které jsou běžné v Evropě. Firmy se zahraničním kapitálem investují více než ryze české společnosti“ (HR Controlling, 2006, s. 9).

Další zajímavou informací je konstatování, že „firmy se zahraničním kapitálem mají ve srovnání s ryze českými společnostmi sice vyšší celkové náklady přepočtené na jednoho pracovníka (téměř 3,5 mil. Kč versus 2,3 mil. Kč),

a to včetně nákladů na odměňování (téměř 0,5 mil. Kč vs. 320 tis. Kč), přesto jsou schopné generovat vyšší zisk před zdaněním a ekonomickou přidanou hodnotu na jednoho pracovníka.“ (HR Controlling, 2006, s. 9).

1.3.1 Personální controlling strategický a operativní

Výsledky a ukazatele personálního controllingu, o kterých jsem se zmiňovala výše, jsou velmi důležité pro strategické plánování a vyhodnocování globálnějších ukazatelů, ale chceme-li zjišťovat efektivitu jednotlivých personálních procesů v rámci konkrétní firmy, potřebujeme kvalitativně odlišné ukazatele.

Skutečným ukazatelem efektivity nemůže být počet prostředků vynaložených na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ani počet proškolených apod. Problematika nastavení a měření personálních ukazatelů je podstatně složitější právě tím, že musíme pracovat s kvalitativními daty, která musí být navzájem propojena.

Tím se dostáváme k nutnosti odlišení **strategického a operativního personálního controllingu**.

Strategický controlling je orientován spíše na dlouhodobé výsledky a pracuje zpravidla s takovými informacemi, které jsou snadněji kvantifikovatelné. Typickým příkladem výstupů strategického controllingu jsou například benchmarkingové ukazatele.

Naproti tomu personální controlling operativní se soustředí převážně na krátkodobé cíle a velmi často musí pracovat s tzv. „měkkými“ daty, které je nutné nějakým způsobem kvantifikovat.

Někteří autoři uvádějí ještě podrobnější členění. Například Háša (2006, s. 12) rozlišuje personální controlling na operativní, taktický a strategický.

V rámci **operativního personálního controllingu** zařazuje souhrn běžných krátkodobých a kvantitativních HR ukazatelů, které slouží zejména k reportování, například stav zaměstnanců (členění podle pohlaví, vzdělání,

pracovního zařazení), pracovní neschopnosti a úrazy, přesčasové hodiny, náklady na školení, spokojenost zaměstnanců, apod.).

Taktický personální controlling používá pro označení uceleného a provázeného systému ukazatelů efektivity HR procesů, které analyzují například procesy nábor a výběr, trénink a rozvoj, odměňování a benefity a řízení výkonu. Za **strategický personální controlling** považuje systém strategického řízení lidských zdrojů, který poskytuje informace o řízení lidských zdrojů jako strategickém partnerovi, to znamená jak přispívají jednotlivé personální procesy k naplňování dlouhodobých cílů společnosti. Jako příklad ukazatelů pro strategický personální controlling uvádí Háša (2006, s. 21-22) například: zda není ve firmě podzaměstnanost v oblastech, kde by při navýšení počtu zaměstnanců stoupla ziskovost, zda stabilizuje a motivuje systém benefitů zaměstnance, zda existuje korelace mezi náklady na trénink a ziskem společnosti apod.

Z výše uvedeného členění je zřejmé, že jemnější rozlišení na controlling operativní, taktický a strategický může mít z určitého úhlu pohledu své opodstatnění. Otázkou do diskuse pak může být, do které kategorie daný ukazatel náleží. Z uvedených příkladů vyplývá, že by některé strategické ukazatele mohly být řazeny spíše mezi *taktické* (zaměstnanecké benefity), protože se vztahují ke konkrétním personálním procesům.

Při analýze charakteru ukazatelů, které Háša řadí do ukazatelů operativního controllingu, docházím k závěrům že se v tomto případě nejedná o controlling, ale prostý **reporting**. Fáze, kdy controlling plnil funkci registrační je již dávno překonaná a dalšímu rozvoji disciplíny pravděpodobně nebude prospívat, budeme-li se ve vývoji vracet zpět. Naopak se tímto způsobem zamlžuje podstata controllingového řízení i postavení controllerů ve firmách.

V literatuře se můžeme také setkat ještě s rozlišováním na „**personální controlling v užším slova smyslu**“ a „**personální controlling v širším slova smyslu**“. Personální controlling, který se soustředí **na výsledky** personálního řízení (tj. formulace cílů personálního řízení, jejich sledování a vyhodnocování) Urban označuje jako personální controlling v užším slova smyslu. Další aktivity, které jsou spojené se sledováním a **vyhodnocováním kvality** personálního řízení

(to znamená jak průběh, tak i efektivitu samotných personálních procesů pak označuje jako personální controlling v širším slova smyslu. (Urban, 2001a, s.210).

Vzhledem k tomu, že teoretická základna v oblasti personálního controllingu je stále velmi malá a snaha o různá členění může spíše situaci zamlžovat, budu dále v textu používat standardní členění na personální controlling operativní a strategický, kde hlavním kritériem bude hledisko času (krátkodobé a dlouhodobé cíle) a převažující charakter ukazatelů (kvantitativní a kvalitativní), tak jak bylo v textu popsáno výše.

Na základě výše popsaných zjištění doporučuji, aby byl důsledně oddělován reporting (prosté shromažďování a pořizování kvantitativních údajů, které vykonává pracovník na asistentské pozici) a personální controlling (jako nástroj řízení lidských zdrojů i personálních procesů, za který je zodpovědný controller).

Personální controlling nemůže v rámci firmy fungovat odděleně, musí být provázán s řadou dalších ukazatelů. Urban (2006a, s. 58 – 60) doporučuje, aby byl sestaven jakýsi řídicí panel, který označuje jako „HR Scorecard“, který by se následně stal součástí manažerského informačního systému. Personální ukazatele dělí do několika skupin. Do první skupiny řadí ukazatele výnosů v přepočtu na jednoho zaměstnance (přepočtený zisk na jednoho zaměstnance), dále ukazatele umožňující hodnocení jednotlivých personálních funkcí – a ty dále srovnává s jinými podniky (např. podíl hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkovém objemu mezd, roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance apod.). Pro hodnocení „měkkých“ stránek používá personální indexy a standardy. Hodnoty personálních indexů se získávají nejčastěji na základě dotazníků, kterými se zjišťují názory zaměstnanců. Dotazník vždy obsahuje určité posuzovací škály, na základě kterých je vypočítán konkrétní index. Takto jsou získávány ukazatele například z oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců. Personální standardy pak odpovídají zásadám „best practice“ a jsou zde zformulovány konkrétní požadavky v oblasti personální práce (např. každý vedoucí zaměstnanec má věnovat nejméně dva dny v roce školení rozvoji svých řídicích schopností).

Výše popsany mechanismus personálního controllingu má bezesporu značné přínosy v oblasti strategického controllingu. Otázka efektivity jednotlivých procesů – jak je zřejmé – je skutečně doménou operativního personálního controllingu.

Abychom mohli jednotlivé personální činnosti řídit, je třeba pro každou personální činnost zpracovat samostatnou metodiku, která umožní nastavit a zavést takové personální ukazatele, které budou o její efektivitě vypovídat přesněji. Jak vyplývá z dalšího textu, efektivitu nemůžeme měřit izolovaně, ale je třeba ji vyhodnocovat v souvislostech. Například při měření efektivity vzdělávání nemůžeme vybírat jenom ukazatele související s procesem vzdělávání, ale musíme je provázat s ukazateli z jiné činnosti – hodnocení pracovníků.

V rámci této práce se budu z hlediska operativního personálního controllingu zabývat právě těmito dvěma zásadními nástroji personálního řízení, to je hodnocením pracovníků a vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Mým následným cílem je předložit návrh postupu (metodiku) pro zavedení operativního personálního controllingu a následné vyhodnocení efektivity těchto procesů.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V úvodu této kapitoly bych chtěla v první řadě poukázat na vztah mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vzdělávání je podle Hroníka organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, pro který je typické časové ohraničení (vymezený začátek i konec) a systematický postup. Rozvoj pak vymezuje jako: „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, s. 31).

Vzdělávání je pouze jedním ze způsobů učení. V běžném životě se neučíme pouze systematicky a organizovaně, ale často i spontánně. **Rozvoj je tedy obsahově širší pojem než vzdělávání.** Společným jmenovatelem je pak pojem učení, který je obsahově nadřazený rozvoji a vzdělávání. V rámci této práce bude věnována pozornost zejména vzdělávání, jako nejstrukturovanější oblasti v rámci učení.

Je málo oblastí, kde dochází mezi jednotlivými autory k tak jednoznačné shodě, jako je tomu u otázky potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cole (1993a, s. 314) považuje lidské zdroje za nejdynamičtější ze všech zdrojů v rámci organizace. Zdůrazňuje, že právě lidským zdrojům musí management věnovat zvýšenou pozornost, pokud chce plně využít jejich potenciál. Za důležité považuje zejména otázky motivace, leadershipu, komunikace a výcviku a rozvoje zaměstnanců.

Na důležitost rozvoje zaměstnanců poukazuje také Mullins (1996, s. 709, 758-796), který řízení rozvoje řadí mezi jednu z nejvýznamnějších oblastí, které se podílejí na zvýšení výkonu celé firmy.

Z hlediska rozvoje firmy i z hlediska rozvoje jednotlivých zaměstnanců je **vzdělávání a rozvoji lidí připisován zásadní význam.** Veteška a Tureckiová (2006, s.12) poukazují i na další okolnosti: „Země, které nemají významné nerostné zdroje, jako například Česká republika, mohou těžit ze zdrojů lidských, z lidského kapitálu. Aby jednotlivci i celá společnost mohli dobře prosperovat, je nezbytné o tento jedinečný kapitál pečovat – to znamená vytvořit na všech

úrovních společensko-ekonomického života podmínky pro systematické vzdělávání.“

2.1 Firemní strategie a kultura

Každá firma, která chce na trhu uspět, si v první řadě musí zcela jednoznačně vydefinovat svoji firemní strategii. Firemní strategie je základní dokument, o kterém Armstrong říká „Strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (**strategický záměr**) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (**na zdrojích založená strategie**).“ (Armstrong, 2007, s. 115).

Firemní strategie obsahuje základní informace o předmětu podnikání, segmentaci trhu pro daný produkt nebo službu a nastavení konkrétních cílů, kterých chce dosáhnout, tj. kam bude firma směřovat. Tyto cíle bývají často kvantifikovány například očekávaným dosažením podílu na trhu, obratem, eventuálně jinými ekonomickými kritérii. Firemní strategie často vychází ze SWOT analýzy, tj. rozboru slabých i silných stránek, příležitostí i potenciálních hrozeb. Na základě podrobné SWOT analýzy je identifikována konkurenční výhoda, na které bývá následně strategie postavena. Zároveň také bývá navrženo opatření, kterým budou eliminovány slabé stránky. Některé firemní strategie mohou obsahovat i základní krizové plány, které by byly aplikovány v případě manifestace potenciální hrozby. Podle charakteru firmy se v návaznosti na firemní strategii dále rozpracovávají krizové plány, které obsahují konkrétní postupy nebo měnění nastavené procesy. Firemní strategii formulují buď vlastníci firmy (malé a střední firmy) nebo vrcholový management (střední a velké firmy).

Postavení a význam zaměstnanců je pro další činnost firmy natolik zásadní, že pro jejich další rozvoj firmy vytvářejí strategie řízení lidských zdrojů, které vychází ze strategie firemní a zároveň jsou provázány s ostatními strategiemi firmy. Armstrong (2007, s. 123) cituje Dyera a Reeve, kteří strategie lidských zdrojů označují jak „vnitřně sladěné soubory personálních postupů“.

Každá strategie obecně musí obsahovat stanovené **cíle** (kam chce firma dojít) a zároveň je zde navržen **postup** – jak stanoveného cíle bude dosaženo (co

všechno musíme udělat, abychom stanovený cíl splnili). V případě personálních strategií mohou být v rámci strategie řešeny nejrůznější okruhy otázek. Podle Mužíka (2000, s. 35) mezi tyto nejčastější okruhy patří v první řadě prověření souladu podnikové strategie s organizační strukturou, tj. zda již samotná organizační struktura počítá s potřebnými pracovními místy. Dále je nutné se zabývat otázkou pracovní způsobilosti a kvalifikovanosti pracovníků a konečně i stanovením způsobu, jak bude řešen eventuální nesoulad mezi nárokem (požadavkem) konkrétního pracovního místa a zjištěnou kvalifikací zaměstnanců.

V souladu s Mužíkem vymezuje personální strategie a jejich obsah také Palán (2002, s. 152), který definuje personální strategii jako uspořádanou soustavu dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie. „Zabývá se cílovou skladbou lidských zdrojů, **optimalizací personální struktury**. Bývá vytvářena k časovému horizontu cílového stavu nebo optimálněji k jednotlivým časovým etapám. Musí zabezpečovat zdroje odpovídající podnikovým cílům, a to: a) početně; b) v odpovídající struktuře; c) s adekvátními zdroji kvalifikačními“.

Strategie lidských zdrojů mohou být rámcové, které obsahují především obecný záměr firmy (například získat kvalifikovanější zaměstnance, udržet klíčové zaměstnance, zvýšit spokojenost zaměstnanců apod.) nebo specifické. V rámci specifických strategií lidských zdrojů jsou pak řešeny zcela konkrétní oblasti, mezi které patří například řízení talentů, odměňování zaměstnanců nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Aby byla vytvořená strategie lidských zdrojů funkční, musí splňovat pět základních kritérií, mezi které Armstrong (2007, s. 127-128) řadí: musí uspokojovat potřeby podniku a podnikání, nesmí být založena na pouhých přáních, ale na podrobné analýze, měla by být přetransformována do akceschopných programů, musí být logicky promyšlená a integrovaná tak, aby jednotlivé komponenty byly ve vzájemném souladu a v neposlední řadě musí brát v úvahu potřeby liniových manažerů, všech zaměstnanců i celé organizace.

S otázkou koncepce firemní strategie velmi úzce souvisí firemní kultura. Co je a co není firemní kultura je předmětem řady odborných diskusí. Touto problematikou se zabývá celá řada autorů. V České republice se téma firemní

kultury stalo aktuálním zejména v 90. letech. V této době se firemní kulturou zabývali například Pfifer a Umlaufová (1993). V současné době věnuje pozornost tomuto tématu např. Bedrnová a Nový (2007), Hroník (2008), Tureckiová (2009) a další. Firemní kultura je v současné době také rozebírána v souvislosti s image a firemní identitou například u Vysekalové a Mikeše (2009). Ze zahraničních autorů se otázkami firemní kultury v kontextu s firemní strategií zabývá například Cole (1993), Armstrong (2007) aj.

Tureckiová (2004, s. 131) stručně a výstižně shrnuje podstatu firemní kultury a říká, že „Firemní kultura je tak vlastně “svorníkem“ spojujícím a zastřešujícím veškeré vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu také nástrojem řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů.“

Je téměř jisté, že obsahová stránka firemní strategie bude ovlivněna mj. právě firemní kulturou a převažujícím stylem řízení v dané firmě. Firemní kultura se „nepromítne“ jen v rámci strategie, ale i ve všech následných procesech činnostech, včetně personálních.

Hroník (2006, s. 17) v souvislosti s hodnocením pracovníků a personální strategií velmi ilustrativně uvádí: „Jestliže ve firmě dominuje kultura ostrých hochů, která je sladěna s business strategií, v níž je důraz položený na expanzi, je zřejmé, že lidé, kteří budou do této organizace vyhledáváni, budou mít charakter velmi výkonných individualistů, kteří do firmy přichází jako hotoví lidé...“ Dále v textu píše: „Naopak v kultuře, která je charakterizována jako kultura přátelských experimentů a firma směřuje k diferenciací strategii, bude s velkou pravděpodobností věnován velký prostor rozvoji pracovníků, knowledge management a práci s talenty.“

2.2 Personální strategie a podnikové vzdělávání

Z předchozího textu je zřejmé, že nedílnou součástí personální strategie tvoří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které je zakotveno v rámci programů podnikového vzdělávání. Palán (2002, s. 152) vymezuje program podnikového vzdělávání jako „...program, který se zabývá především formováním podnikových vzdělávacích cílů, formováním cílů vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků a vytvořením organizačních předpokladů pro realizaci těchto cílů i cílů podniku. Na tento plán potom navazují plány osobního růstu (plány mobility, plány kvalifikační a funkční) a celá tato soustava dává základnu pro rozvoj personálního řízení.“

Firmy, které chtějí na trhu uspět, zpravidla kladou na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců značný důraz. K podnikovému vzdělávání **přistupují systematicky**, protože takový přístup přináší řadu výhod (například zvýšení pracovní spokojenosti, zlepšení vtažů na pracovišti, vyšší motivovanost a loajalita zaměstnanců atd.).

Schéma jednotlivých komponentů, které patří do systému podnikového vzdělávání přehledně zpracovala Tureckiová (2004, s. 90). Ze schématu, které je uvedeno v Příloze B (Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání) je patrné, že firemní strategie by měla vytvořit bázi, ze které se následně odvíjí personální strategie. Z personální strategie se vytváří vzdělávací politika dané firmy a na základě těchto kroků můžeme začít s organizací vlastního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V rámci vzdělávacího cyklu je pak nezbytné postupovat od identifikace vzdělávacích potřeb k plánu a následné realizaci a zhodnocení účinnosti vzdělávání. Každý ze čtyř základních „kroků“ vzdělávacího cyklu by měl být monitorován, aby mohl být průběžně řízen, korigován a následně vyhodnocen.

Přes nesporné výhody, které systematické podnikové vzdělávání přináší – ať už například v podobě vyšší výkonnosti jednotlivců i týmů, zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele nebo spokojenějších a motivovanějších zaměstnanců – přináší také možná úskalí.

V praxi bývá obtížné provázat jednotlivé komponenty, zejména konkrétní vzdělávání s podnikovou strategií. Stejně tak dochází k častým chybám v nerespektování zásad vzdělávacího cyklu. Tato problematika si zasluhuje vyšší pozornost, proto se k ní vrátíme v kapitole 2.6 Cyklus vzdělávání.

2.3 Vzdělávací politika a cíle podnikového vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, firmy investují do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nemalé finanční prostředky, protože potřebují kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří budou schopni dosahovat nastavených firemních cílů.

Mužík (2008, s. 49) odkazuje na šetření a data Českého statistického úřadu, ze kterých je patrné, že v roce 2005 bylo firmami vynaloženo na vzdělávání 6,7 mld. Kč. Vzdělávání, se podle tohoto zdroje, týkalo 60 % zaměstnanců, přičemž podnikové vzdělávání bylo rozloženo rovnoměrně mezi odborné vzdělání a speciální kurzy (jazyky, výpočetní technika, osobní rozvoj).

Tureckiová (2004, s. 92) upozorňuje, že „Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.“

V rámci podnikového vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 83) také důležité odlišovat cíle celého vzdělávacího programu (tj. výstup procesu stanovení potřeb vzdělávání) a cíle kurzu tj. konkrétní vzdělávací akce.

V předchozích kapitolách bylo zdůrazněno, že v případě systematického vzdělávání jsou **cíle vzdělávání provázány s firemní strategií**. V průběhu doby se mohou cíle firmy měnit. V takovém případě se také budou měnit priority, kterým bude v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců věnována pozornost.

Zámečník zpracoval přehlednou tabulku, která je uvedena v Příloze C (Tabulka 1: Porovnání priorit personálních oddělení), ze které je posun priorit patrný. Zatímco v roce 1999 se firmy soustředily na zvýšení produktivity a

v oblasti rozvoje z vzdělávání převážně na kategorii vyššího managementu, v roce 2004 je ve středu zájmu motivace a spokojenost zaměstnanců a mezi prvních pět priorit se dostává i vzdělávání a výcvik všech zaměstnanců ve firmě.

Pro stanovení cílů vzdělávání – jak programových, tak i dílčích – platí stejné zásady, jako pro všechny ostatní cíle. I zde je vhodné dodržovat pravidlo SMART³. Není – li toto pravidlo dodrženo, není, mimo jiné, následně možné zjišťovat efektivitu vzdělávání.

Aby bylo dosaženo stanovených cílů, je nutné s cíli seznámit i účastníky vzdělávání, tj. zaměstnance. Pro zaměstnance je důležité vědět nejen jaký je cíl konkrétního vzdělávacího kurzu, ale i důvod – proč se mají vzdělávat. Toto velmi úzce souvisí s jejich motivací. Mezi motivační faktory, které mohou mít vliv na efektivitu vzdělávání řadí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 88) například zlepšení postavení v týmu nebo ve skupině, udržení pracovního místa (funkce), pracovní postup (získání místa), seberealizace, získání kvalifikace (titulu), vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod a další.

2.4 Typy a formy podnikového vzdělávání

Termín „vzdělávání“ je velmi široký a obsáhlý pojem. V literatuře se můžeme setkat s různými klasifikacemi typů a forem vzdělávání. Za účelné dělení podle typu považujeme například třídění vzdělávání podle Armstronga (2007, s. 461), který ho člení na:

- a) instrumentální – předpokládá dosažení základní úrovně výkonu a jeho cílem je zlepšení vykonávání určité práce
- b) kognitivní – cílem je zlepšení znalostí a pochopení souvislostí
- c) emoční – cílem je formování postojů nebo pocitů
- d) sebereflektující – cílem je formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování.

Z výše uvedené klasifikace je zřejmé, že v rámci každého konkrétního programu (tj. vzdělávací, výcvikový a motivační) bude kladen vyšší důraz na jiný typ vzdělávání.

³ SMART = vysvětleno v soupisu zkratk (kapitola 9, s. 126)

Stejně tak je nutné podle charakteru programu respektovat i formu vzdělávání. Mužík (2005, s. 84) ve shodě s Palánem (2002) dělí formy vzdělávání podle několika různých hledisek:

- a) hledisko časové, kdy základní vyučovací jednotkou je hodina, resp. dvouhodina
- b) podle prostředí vyučování (ve třídě, v dílně, na pracovišti, v laboratoři atd.)
- c) podle organizačního uspořádání studujících (individuální, skupinové) včetně typu interakce mezi učitelem a studentem (kooperace, participace apod.)
- d) podle stavu systémů („živé“ = lektor, učitel a „neživé“ = technika, didaktické pomůcky)
- e) podle zaměření pedagogické akce (kurzy specializační, rekvalifikační atd.).

Mužík (2005) dále upozorňuje, že při volbě didaktické formy je v praxi důležité nejen jaký je charakter vztahu a činnosti lektora a účastníka, ale i ekonomické kritérium. S ohledem na tato kritéria pak uvádí pět základních didaktických forem, mezi které řadí: přímou výuku, kombinovanou výuku, distanční studium, terénní vzdělávání a sebevzdělávání.

2.5 Metody vzdělávání

Při výběru metod je třeba vzít v úvahu skutečnost, že neexistuje jediná a dokonalá univerzální metoda, kterou je možné aplikovat v každé situaci. Každá z metod má své silné stránky a zároveň určitá omezení. Metodu je vždy třeba volit s ohledem na stanovený cíl, ale i s ohledem na vyspělost a možnosti účastníků.

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha různými klasifikacemi třídění metod, například Skalková (2007), Belz a Seigrist (2001) aj.

Mužík (2005, s. 117) upozorňuje, že zejména v oblasti firemního vzdělávání je třeba hledat nová kritéria pro třídění metod a reagovat tak na vývoj, ke kterému v případě výukových metod dochází. Navrhuje členění podle kritéria směru zdrojů a míry pomoci účastníkovi v rámci procesu učení. Metodu člení do dvou skupin,

kdy v první je pomoc vedená „shora“, tj. lektor přenáší informace na účastníka. Mužík tyto metody označuje jako metody transferu a řadí sem: přednášku, seminář, dialogické metody, problémové metody, konzultace, exkurze a ověřování znalostí a dovedností. Do druhé skupiny, kde je pomoc lektora vedena spíše „zdola“ (tj. spíše usměrňování) řadí instruktáž, koučink, workshop, open space technology, studijně-řešitelskou činnost, E-learning. Tuto druhou skupinu označuje jako facilitační.

V rámci této práce se nebudu podrobně zabývat jednotlivými metodami vzdělávání. Problematika vzdělávacích metod je velmi obsáhlá a v současné době existuje mnoho odborné literatury, která se na tuto oblast specializuje. Mimo autorů zmíněných výše v souvislosti s klasifikací metod bych chtěla ještě upozornit na práce Prokopenka a Kubra (1996), Bartáka (2008) aj. Přesto jsem považovala za důležité tuto kapitulu zmínit. Budu-li se později v textu zabývat otázkou efektivity ve vzdělávání, je třeba si uvědomit, že celková efektivita může být ovlivněna (mimo jiných faktorů) i správným výběrem metod.

2.6 Cyklus vzdělávání

Vzdělávání je proces, který je možné rozdělit na čtyři základní etapy: identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávacích akcí a hodnocení efektivity vzdělávání. Tento cyklus je graficky znázorněn jako součást schématu v Příloze B (Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání), na které jsem již v textu dříve odkazovala.

Chceme-li aby vzdělávání bylo efektivní, musíme v každé z těchto fází dodržet určité zásady, nastavit kritéria pro pozdější hodnocení každé fáze a každou fázi monitorovat. Nerespektování posloupností a pravidel by mělo negativní vliv na další snahy o zavedení systematického podnikového vzdělávání.

2.6.1 Identifikace potřeb

Cíle firemního vzdělávání by měly vždy vyplynout z identifikace potřeb ve vzdělávání. Identifikovat vzdělávací potřeby však nebývá snadné. Zpravidla bývá identifikace prováděna na základě analýzy slabých stránek firmy. Jako slabá

stránka pak může být identifikována například špatná komunikace se zákazníky, vysoký počet reklamací, dlouhé dodací lhůty apod. Identifikace vzdělávacích potřeb může vycházet i z předpokládané změny, která je obsažena v nové firemní strategii nebo ji lze očekávat vzhledem k plánovaným vnějším změnám (např. změna legislativy, vstup do EU atd.).

Identifikace vzdělávacích potřeb někdy bývá zjednodušeně chápána jako vyplnění „mezery“ mezi požadovaným a zjištěným stavem v té či které oblasti. Armstrong (2003, s. 553) zdůrazňuje, že bychom se měli zabývat také identifikací a uspokojováním rozvojových potřeb člověka tak, aby se zvýšily jeho celkové kompetence.

Potřeby vzdělávání není tedy možné identifikovat pouze na základě analýzy firmy jako celku, ale i na úrovni útvaru (týmů) a na úrovni jednotlivých zaměstnanců, kdy zjišťujeme individuální potřeby (Armstrong, 2007, s. 503).

Proto je ***v rámci identifikace nutné dále analyzovat znalosti a dovednosti jak jednotlivých zaměstnanců tak jednotlivých útvarů/úseků nebo pracovních týmů.*** Potenciální potřebu ve vzdělávání je možné získat z popisů pracovních míst, reálný stav pak z výstupů personálního hodnocení. Tento údaj je využitelný za předpokladu, že hodnocení pracovníků je prováděno podle metodiky, která z popisu pracovních míst vychází.

Identifikace vzdělávacích potřeb zpravidla vyžaduje mimo analýzy využití celé řady dalších metod a technik. Personalisté provádí strukturované rozhovory s manažery, na základě kterých zjišťují příčiny problémů. Realizace osobních rozhovorů je časově poměrně náročná, proto bývá někdy alternativně volena metoda písemného dotazování. Úskalím této techniky je konstrukce dotazníku. Není snadné připravit záznamový arch tak, aby byl srozumitelný, jednoznačný a zároveň zjišťoval a kvantifikoval kvalitativní údaje.

V literatuře se můžeme setkat i s jinými metodami, například Popis práce vytvořený zaměstnancem (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 75), kdy zaměstnanec popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti dílčích úkolů.

Je zřejmé, že je mnoho způsobů, jak identifikovat potřeby ve vzdělávání. Na základě vlastních zkušeností doporučuji identifikovat potřeby ve vzdělávání na

úrovni jednotlivců a týmů pomocí Zrcadla shody (resp. Balance a budoucnost) a Matice flexibility (viz kapitola 5). Prostřednictvím těchto nástrojů jsou splněny všechny základní požadavky, a to za předpokladu, že hodnocení pracovníků je nastaveno podle dále popsané metodiky, tj. je v souladu s firemní strategií, popisem pracovního místa a odráží skutečný výkon zaměstnance, který je kvantifikovaný.

Na základě Matice flexibility jsou personálním útvarům identifikovány potřeby jak vzdělávací, tak i výcvikové a motivační – a to na úrovni útvarů. Z analýzy Zrcadla shody (resp. Balance a budoucnost) jsou následně potřeby specifikovány a konkretizovány.

Pokud by byly identifikovány pouze potřeby vzdělávání ve smyslu prohloubení nebo rozšíření znalostí, stěžlí bychom dosáhli nějaké významné změny.

Jak upozorňuje Tureckiová (2004, s. 92) „základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by nemělo být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí, ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, kteří jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.“

Tyto identifikované potřeby (tj. vzdělávací, výcvikové i motivační) je nutné následně prezentovat top managementu s cílem získat jeho podporu. To předpokládá, že personalista musí umět zdůvodnit opodstatněnost každé vzdělávací potřeby, kterou identifikoval a kterou navrhuje a zároveň zformulovat cíl a očekávaný přínos následného rozvoje z vzdělávání. Této prezentace by mělo být využito i ke získání zpětné vazby a eventuální korekci nebo stanovení priorit.

Následně je třeba navrhnout vzdělávací program, který by měl mimo analýzy potřeb vzdělávání, analýzy účastníků a stanovení cílů obsahovat také sestavení učebních osnov, výběr technik (metod) a výběr prostředků (forem) vzdělávání.

2.6.2 Plánování

Každý vzdělávací (výcvikový, motivační) program, který je personálním útvarem zpracován, musí mít i svoji „logistiku“, tj. musí mít nejen svoji obsahovou náplň, ale musí být zajištěn i po stránce organizační. Mezi hlavní body „logistického“ scénáře patří: rozpočet, časový harmonogram, personální zajištění, a školicí, ubytovací a stravovací kapacity a v neposlední řadě způsob komunikace s účastníky. Body scénáře mohou být v případě potřeby i rozšířeny, nebo naopak zkráceny (například v případě bude-li zajištěním programu pověřena externí vzdělávací agentura).

Program, který byl vytvořen (a schválen), je v etapě plánování stěžejním dokumentem. V literatuře můžeme najít mnoho užitečných návodů, jak s programem v této fázi pracovat a jaké otázky je vhodné pokládat. Prokopenko a Kubr (1996, s. 155-158) předkládají osnovu, včetně základních otázek ke každému bodu, kde začínají okruhem „účastníci“ (Jak hledat účastníky, jak je vybírat, kolik informací poskytnout předem, způsob, jak s nimi komunikovat), dalším bodem osnovy jsou „lektori“ (jak získat kvalifikované lektory, jak je informovat o cílech vzdělávacích programů), následuje „časový plán“ (kdy, jak dlouho), „místo konání“, „prostředky a školicí zařízení“, „rozpočet“ atd.

Výše uvedený scénář je primárně určen spíše vzdělávacím agenturám, nicméně většinu stejných otázek řeší i personální oddělení/útvary, které bývá ve firmě garantem nejen plánování, ale i organizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.6.3 Realizace

Vlastní realizace programů (vzdělávacích, výcvikových i motivačních) může být zajišťována firemním personalistou, který si pozve interní nebo externí lektory nebo může být zajišťována prostřednictvím nějakého komerčního subjektu (nejčastěji vzdělávací agentury).

U velkých (zpravidla nadnárodních) firem bývá vzdělávání realizováno prostřednictvím interní vzdělávací instituce. Například takto vznikla Virtuální univerzita Českého Telecomu (Městecký, 2002, s. 5 -7) nebo HENKEL CEE

ACADEMY (Muchová, 2008, s. 69-72). Personální manažerka firmy Henkel ČR uvádí, že jejich Akademie byla založena už v roce 1991, protože firma pocítovala silnou potřebu integrovaného vzdělávacího nástroje. V rámci Akademie se věnují zaměstnanci už od jeho vstupu do firmy a provází ho celou jeho profesní kariérou.

Semináře v rámci Akademie jsou pravidelně hodnoceny. Účastníci si nejprve sami stanoví cíle, kterých chtějí dosáhnout a v závěru hodnotí, zda bylo cílů dosaženo. Každoročně jsou organizovány trainingy HCEEA v ČR. Při malém počtu účastníků v kurzu jsou spojovány se zaměstnanci ze Slovenska nebo i v jiných zemích – podle znalosti jazyka. Dvakrát ročně jsou pořádána setkání personálních manažerů a všech trenérů Henkel CEE Academy. Sloganem je: „Sdílené znalosti – sdílená kultura – sdílená budoucnost.“⁴

2.6.4 Vyhodnocování

Každý cyklus – tedy i cyklus vzdělávání – by měl být nějakým způsobem vyhodnocen. V případě vzdělávacího cyklu je třeba hodnotit jak vzdělávání celkově, tak vyhodnocovat i jednotlivé etapy (součásti cyklu), aby bylo možné v následujícím období korigovat chyby, nebo naopak využívat a dále rozvíjet takové formy a metody vzdělávání, které se osvědčily.

Cole (1993b, s. 409) upozorňuje, že je třeba rozlišovat mezi evaluací („evaluation“) a ověřováním („validation“). Ověření se vztahuje k dílčímu zhodnocení a zaměřuje se spíše na skutečnost, zda bylo dosaženo stanovených cílů kurzu, respektive zda došlo k určitému pokroku u účastníka s ohledem na stanovený cíl kurzu. Ověřování má tedy mnohem užší význam než evaluace, která

⁴ Pro zaměstnance jsou připraveny následující interní kurzy: Welcome to Henkel, Partnership Oriented communication, Time and Self Management, Stress management, Effective Presentation Skills, Presentation II – The art of argumentation and rhetoric, Innovation through Creativity, Success Factor – Social Competence, Feedback Seminar, Negotiation training, Teamwork and Cooperation – Participation in a Successful Team, Conflict as an Opportunity, Leadership I – Leading Your people, Leadership II – Leading Your Team, Leadership III – Developing your team: Coaching & Mentoring.

Pro pracovníky, kteří jsou zaměstnáni v oblasti prodeje jsou připraveny speciální kurzy: Merchandising, Time management for Sales, Sales training, Strategie Selling, Presentation Techniques for sales, Sales Negotiation.

je spíše než na *hodnocení hodnoty* kurzu zaměřená na *hodnocení přínosu/efektivity vzdělávání*.

Hodnocení vzdělávání je velmi složitý proces. Základní problém při zjišťování přínosu vzdělávání spatřuje Hroník v tom, že: „...vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů.“ (Hroník, 2007, s. 177).

Je tedy zřejmé, že nemůže existovat jednoduchá cesta, jak stanovit přínos (hodnotu) vzdělávání. Přesto se mnoho autorů snaží najít způsob, jak proces vzdělávání a jeho efektivitu vyhodnocovat. Této problematice se budu podrobněji věnovat v následující kapitole.

3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING V PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Finanční prostředky, které firmy vynakládají do vzdělávání zaměstnanců nepřinášejí většinou efekt okamžitě. Dvořáková uvádí, že vzdělávání: „...rozšiřuje nebo zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a formuje flexibilitu pracovní síly organizace a její připravenost na změny. Vzdělávání je tak investicí do lidského kapitálu.“ (Dvořáková, 2004, s. 142).

U investic obecně dochází zpravidla k jejich zhodnocení až s odstupem určité doby, nikoli bezprostředně po jejich vynaložení. U investic do lidského kapitálu platí obdobný princip. Tuto skutečnost si řada manažerů zcela neuvědomuje. Zejména mají-li pouze ekonomické vzdělání a při svém rozhodování se řídí převážně podklady účetními. Peníze vynaložené na vzdělávání tvoří nákladovou položku – z pohledu účetnictví se tedy o investici nejedná.

Vyhodnocování vzdělávání má pak podobu jednorázového zhodnocení vzdělání, zpravidla bezprostředně po jeho absolvování. Takový zjednodušený postup však na celý proces vzdělávání není možné aplikovat.

Nicméně je pochopitelné, že každý, kdo zaplatí nějaké finanční prostředky, chce přirozeně vědět, zda byly vynaloženy smysluplně a účelně. Proto se celá řada autorů věnovala, věnuje a dále jistě věnovat bude, problematice vyhodnocování vzdělávání. Je to relativně obtížný úkol, protože praxe očekává jednoduchý postup, kterým by bylo možné vzdělávání vyhodnocovat. Aplikovat jednoduchý postup na komplexní proces vzdělávání, v jehož středu zájmu je člověk a jeho vývoj, je nereálné. Vyskytují se zde desítky až stovky nejrozličnějších proměnných, které mohou mít na konečný výsledek vliv. Proměnné mají intraindividuální i interindividuální charakter. To znamená, že některé proměnné jsou společné pro více lidí, některé proměnné jsou záležitostí individuální, v rámci procesu vzdělávání se tyto proměnné mohou měnit, kombinovat. Z toho důvodu se pravděpodobně nikdy nepodaří proces vzdělávání a rozvoje změřit naprosto exaktně.

Je tedy pravděpodobné, že budou vznikat nejrůznější metodiky a modely k vyhodnocování vzdělávání, které se budou lišit časovou náročností, mírou přesností, kvalitou a spolehlivostí výstupů.

3.1 Efektivita vzdělávání

V souvislosti s vyhodnocováním vzdělávání se velmi často objevuje termín „efektivita“. Běžné slovníky termín vysvětlují synonymními pojmy „působivost“, „účinnost“. Z pohledu ekonoma může být efektivitou častěji myšleno jak účelně byly vynaloženy finanční prostředky, tj. jaký byl přínos vzdělávání. „Efektivnost vzdělávání v organizaci je možné vyjádřit poměrem mezi přínosem (efektem) vzdělávání pro jednotlivce a organizaci a vynaloženými náklady.“ (Dvořáková, 2004, s. 24).

V rámci procesu vzdělávání však můžeme identifikovat minimálně tři subjekty: zaměstnavatele (který poskytuje na vzdělávání finanční prostředky), zaměstnance (který je v rámci tohoto procesu „vzdělávaným“) a vzdělavatele (tj. poskytovatele vlastního vzdělání). V tuto chvíli se tak nabízí další otázka do diskuse: hovoříme-li o efektivitě vzdělávání, který úhel pohledu máme na mysli? Je zřejmé, že každý ze tří zúčastněných subjektů bude efektivitu (účinnost, působivost, přínos) hodnotit odlišně.

Do procesu vzdělávání tudíž vstupují všichni zúčastnění s poněkud odlišným cílem. Zatímco pro zaměstnavatele je investice do vzdělávání spojena s očekáváním přínosu například v podobě zvýšení konkurenční výhody, kterou mohou být právě lidské zdroje, pro zaměstnance může být cílem zvýšení své vlastní hodnoty na trhu práce. Pro poskytovatele vzdělávání pak bývá prioritním cílem vytvoření zisku – většina poskytovatelů v oblasti vzdělávání a rozvoje dospělých je organizována jako fyzická nebo právnická osoba, tj. firma, která je primárně založena právě proto, aby generovala zisk pro své zakladatele.

Problematicke efektivitu a managementu poskytovatele (vzdělávací firmy) se věnuje například Mužík (2000, s. 71-101), který podrobně ukazuje na životním cyklu fiktivní vzdělávací firmy specifika podnikání v tomto oboru a to včetně peněžních toků v jednotlivých letech.

V rámci této práce se budu dále zabývat efektivitou z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Pohledů na efektivitu ve vzdělávání je možných podstatně více, než je zde uvedeno. Bylo by možné se zabývat například efektivitou vzdělávacího procesu jako takového, zjišťovat efektivitu jednotlivých forem nebo metod atd.

3.2 Používané metody vyhodnocování efektivity vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, neexistuje jeden univerzální a obecně platný způsob, kterým je možné vzdělávání vyhodnocovat. V literatuře se můžeme setkat s několika odlišnými přístupy, které se v zásadě odlišují ve dvou základních aspektech: **ve stanovení kritérií** vyhodnocování a **v rozsahu** tohoto vyhodnocování.

V praxi se můžeme setkat s vyhodnocováním vzdělávání **v jednotlivých etapách** tohoto procesu, tj. před vzdělávací aktivitou, v jejím průběhu, bezprostředně po ukončení vzdělávací akce a s odstupem času několika týdnů po vzdělávací akci.

3.2.1 Stanovení návratnosti investic (ROI)

Manažeři – ekonomové běžně při své práci používají ke **stanovení návratnosti investic** (Return of Investment - ROI) jednoduchý vzoreček, kde v čitateli odečtou investované finanční prostředky od získaných a ve jmenovateli použijí hodnotu investované částky.

Při aplikaci tohoto matematicky jednoduchého vzorce do oblasti vzdělávání se tak do čitatele analogicky promítnou přínosy vzdělávání, od kterých se odečítají jejich náklady, ve jmenovateli je uvedena samotná hodnota nákladů na vzdělávání. V některých případech se ještě získaná hodnota násobí 100, aby byla výsledná hodnota vyjádřena celým číslem. (Např. Armstrong, 2007, s. 509).

Přesto, že vzoreček vypadá velmi jednoduše, jeho praktická aplikace je v oblasti vzdělávání značně komplikovaná. Je relativně obtížné převést do požadovaného finančního měřítka požadovaný *přínos ze vzdělávání*. Dokonce i druhá požadovaná hodnota, která zprvu vypadá „nekomplikovaně“ – *náklady na*

vzdělávání – není zcela jednoznačná. Obtížně se například rozpočítávají alikvotní mzdové náklady personalistů, kteří vzdělávání organizují, velmi obtížně se odečítají poměrné fixní náklady (energie, výpočetní technika, software) a stejně tak není snadné vyčíslit ani všechny příslušné náklady variabilní, protože jejich evidence by byla časově velmi náročná.

Dalším důležitým faktorem při vyhodnocování investic je čas, tj. **doba, kdy se vynaložené prostředky vrátí**. V ekonomické praxi se pro tyto účely běžně používá výpočet doby návratnosti investic tak, že se celkové náklady na investici dělí ročním čistým příjmem. V případě vzdělávání zaměstnanců je i tento způsob výpočtu velmi diskutabilní, protože čistý roční příjem každé firmy je ovlivněn celou řadou dalších faktorů, které lze velmi obtížně oddělit. Například v době hospodářské krize mohou čisté roční příjmy prudce klesat, aniž by to zaměstnanci mohli výrazněji ovlivnit. Naopak v době hospodářského růstu budou ve stejné firmě čisté příjmy s největší pravděpodobností růst a rovněž to nelze zjednodušeně interpretovat jako „efekt“ vzdělaných zaměstnanců.

Je také pravděpodobné, že firma, která dlouhodobě a systematicky klade důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zaznamená v období krize propad mírnější a v době oživení nárůst tržeb strmější, ale kvantifikovat číselně míru „propadu“ nebo „růstu“, ke které by došlo v případě méně vzdělaných zaměstnanců je nemyslitelné.

3.2.2 Kirkpatrickův model

Mezi velmi rozšířené způsoby ve firemní praxi se řadí **Kirkpatrickův model vyhodnocování vzdělávání** (Armstrong, 2005, s. 566-568). Podle tohoto modelu je vyhodnocování rozděleno **do čtyř úrovní**: reakce – hodnocení poznatků – hodnocení chování a hodnocení výsledků.

Na úrovni reakcí se zjišťují bezprostřední názory účastníků, vzdělaných. Tuto úroveň často zjišťují sami poskytovatelé vzdělávání a

výsledky poté reportují zadavateli vzdělávání. Mimo to jsou výsledky používány i jako forma referencí při získávání nových klientů.⁵

Výsledky závěrečného dotazníku předloženého a zpracovaného poskytovatelem vzdělávání jen zřídka odráží skutečnou hodnotu a přínos vzdělávací akce. Armstrong (2007, s. 508) v této souvislosti odkazuje na výzkumy Warra a kol., ze kterých vyplývá, že **korelace mezi bezprostředními reakcemi vzdělávaných a následnými ukazateli změněného chování je velmi nízká.**

Druhou úroveň tvoří **hodnocení poznatků**. Na této úrovni by mělo být zjišťováno, zda a v jakém rozsahu si účastníci osvojili konkrétní vědomosti, znalosti. V rámci této úrovně by mělo následovat klasické testování znalostí a to před zahájením vzdělávání a po jeho ukončení. V některých případech je podobné testování zcela běžné (například u jazykového vzdělávání), ale ve většině případů se tento způsob buď neprovádí vůbec nebo značně formalizuje. Účastníkům kurzu je sděleno, že sice budou psát test, ale „mezi řádky“ je naznačeno, že opisování, vzájemné konzultace, vyhledávání na webu apod. je tiše tolerováno. Jak již bylo zmíněno výše, poskytovatel má zájem na tom, aby jeho vzdělávání bylo pozitivně hodnoceno a aby „výsledky“ testů byly co možná nejlepší.

Na třetí úrovni je podle Kirkpatrickova modelu hodnoceno **chování**. Tato úroveň hodnocení již probíhá na pracovišti a podstatou je zachytit, zda získané znalosti byly následně uplatněny v práci. Hlavním problémem na této úrovni hodnocení je, že je obtížné změnu zaznamenat verbálně, natož ji kvantifikovat. Toto hodnocení by měl provádět přímý nadřízený. Je zřejmé, že pro toto hodnocení musí personalisté připravit konkrétní nástroj, aby hodnocení na této úrovni mohlo nejen proběhnout, ale být zároveň i zaznamenáno tak, aby s výstupy bylo možné dál pracovat.

⁵ Určité nebezpečí může nastat v situaci, kdy bude potřeba poskytovatele vzdělávání získat pozitivní hodnocení účastníků tak silná, že se stane prioritním cílem poskytovatele a to na úkor kvality vzdělávání. V extrémních případech by pak mohlo docházet k situacím, kdy prioritním cílem lektora bude účastníky pobavit, spíše než naplnit cíl vzdělávací akce.

Poslední, čtvrtá, úroveň hodnocení obsahuje **hodnocení výsledků**, tj. jaká je přidaná hodnota vzdělávání pro firmu. Tato přidaná hodnota vyjadřuje, jak vzdělávání zaměstnanců přispělo ke zvýšení výkonu (tržeb, podílu na trhu, apod.) firmy. Na této čtvrté úrovni se často používají různé indexy, jako např. ROI, o kterých již byla zmínka v úvodu této kapitoly.

3.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Někteří autoři vychází při zjišťování efektivity vzdělávání z metody **BSC (Balanced Scorecard)**. Podstatu této metody výstižně popisuje Barták (2006, s. 4-6): „Balanced Scorecard vychází z firemní vize a strategie a představuje provázanost čtyř dimenzí: finance, lidé, procesy a zákazník. Z hlediska financí nás zajímá především návratnost investic, příjmy, zisk, spolehlivost výkonu. Z hlediska zákazníka je důležitá konkurenceschopná cena, vztahy, profesionalita a inovace. Z hlediska procesů je důležitý zákaznický přístup, neustálé vyhodnocování požadavků zákazníků, kvalitní řízení, projektové řízení všech činností. Z hlediska učení a rozvoje je klíčové kontinuální zlepšování, obohacování práce, rozšiřování kompetencí, zplnomocňování zaměstnanců. Všechny čtyři dimenze jsou vzájemně propojeny na úrovni firmy, oddělení, týmu i jednotlivce. Zákaznický přístup se promítá do strategického záměru firmy či oddělení a posléze do týmových a individuálních výkonnostních cílů. Ty jsou měřeny, vyhodnocovány a následuje akce směřující k dalšímu zlepšování.“

Samotní autoři BSC - R.S. Kaplan a D.P. Norton uvádějí, že jejich nástroj je víc než taktický nebo operativní systém ukazatelů, považují jej za strategický manažerský systém řízení, pomocí kterého je možné řídit dlouhodobé strategie a zároveň slouží jako měřicí systém. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 40). Přesto, že se jedná bezesporu o velmi propracovanou metodiku, je prioritně určena pro ekonomické ukazatele, které jsou snadněji kvantifikovatelné.

Při volbě ukazatelů v rámci BSC se zpravidla postupuje **v šesti krocích**: v prvním kroku se zjišťuje, zda je ukazatel kvantifikovatelný. Pokud tomu tak není, hledá se způsob, jak jej kvantifikovat. V rámci BSC se můžeme setkat

s termíny jako jsou schopnosti zaměstnanců, vedení, motivace, delegování, angažovanost aj., nicméně jejich kvantifikace je nejasná a nejednotná.

Dalšími kroky jsou kontrolní otázky zda daný ukazatel podporuje strategické cíle a zda je ovlivnitelný činností managementu. V těchto bodech zpravidla problémy nebývají. Ale ve čtvrtém kroku, kdy se ptáme, zda je ukazatel konzistentní s měřítky vyššího řádu, se v případě kvalitativních ukazatelů rozhodujeme obtížně a často intuitivně. V pátém kroku zjišťujeme, zda daný ukazatel překrývá svým záběrem jiné ukazatele a v posledním, šestém kroku si ověřujeme, zda náklady na měření ukazatele jsou úměrné přínosům z jeho měření. Jako akceptovatelný ukazatel v rámci BSC můžeme zařadit pouze takový, který úspěšně prošel všemi šesti kroky.

Přes všechna výše popsaná úskalí se můžeme setkat se snahou aplikovat BSC i v případě personálních procesů. Vznikají tak ukazatele HR Ballanced ScoreCard, o kterých referuje například Háša (2006).

3.2.4. Další metody ke zjišťování efektivity vzdělávání

S velmi zajímavou myšlenkou v oblasti měření efektivity vzdělávání přichází **Hroník**: „Vyděme-li z předpokladu, že jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání.“ (2007, s. 190).

Jako první proměnnou Hroník dále identifikuje **nárůst variabilních složek mzdy**, kdy předpokládá, že v případě efektivního vzdělávání bude patrný vztah mezi nárůstem variabilní mzdy a objemem prostředků vložených do vzdělávání. Jako druhou proměnnou identifikoval **míru fluktuace**. Zde vychází autor z úvahy, že efektivní vzdělávání zvyšuje stabilitu pracovníků a motivuje je k práci pro firmu, která jim vzdělání umožnila. Zvýšenou fluktuaci nepovažuje jako jednoznačný doklad o neefektivním vzdělávání, ale říká, že „...výchovu kvalifikovaných lidí pro konkurenci je třeba hodnotit jako neúčelně vynaložené

prostředky.“ (Hroník, 2007, s.191). S uvedenými proměnnými pak dále pracuje na různých úrovních: u různých skupin pracovníků a u různých typů kurzů.

V odborné literatuře se můžeme setkat i s řadou dalších metod, které se pokouší měřit efektivitu ve vzdělávání. Většina z nich je založena na několikastupňovém posuzování (zpravidla **různé modifikace Kirkpatrickova modelu** či jiného autora). Blíže například Vodák a Kucharčíková (2007, s. 40 – 52), Prokopenko, Kubr a kol.(1996 s. 183 – 199), Mužík (2004, s.113 – 130) a další.

4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE VZTAHU S ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI

V předchozím textu již byl zdůrazněn klíčový význam lidských zdrojů v rámci každé firmy. **Řízení lidských zdrojů**⁶ (HRM) je přístup k řízení lidí ve firmě, a to tak, aby bylo dosahováno strategických cílů optimálním využíváním lidských zdrojů. Značná pozornost je věnována zejména získávání, stabilizaci, motivování a rozvoji zaměstnanců.

Rozvoj lidských zdrojů (HRD) se orientuje jednak na schopnost zaměstnanců přizpůsobovat se novým požadavkům a úkolům, které mohou vyplývat jak ze změn firemní strategie tak z měnících se okolních podmínek. Je nezbytné aby získávali nové znalosti, rozvíjeli své schopnosti, osvojovali si nové způsoby chování. Pozornost je ale věnována i rozvoji kariéry jednotlivých zaměstnanců, kdy je třeba abychom byli schopni nalézat soulad mezi potenciálem a motivací každého zaměstnance a potřebami firmy.

Řízení rozvoje zaměstnanců považuje Urban za jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem a za základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců považuje plán individuálního rozvoje (Urban, 2004e, s.162).

Vlastní **vzdělávání** zaměstnanců je podle Hroníkova pojetí (2007) pouze jedním ze způsobů učení (se) a je zároveň součástí rozvoje člověka. Vztah mezi rozvojem a vzděláním a vymezení terminologie bylo popsáno v kapitole 2.

Propojení podnikové strategie a cílů s cíli jednotlivých zaměstnanců je podstatou **řízení pracovního výkonu**. Řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonu organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a skupin. Dvořáková (2004, s. 108) zdůrazňuje, že moderní pojetí řízení pracovního výkonu

⁶ V odborné literatuře se můžeme setkat s ekvivalentním používáním termínu „personální řízení“. Armstrong předkládá podrobné významové srovnání a přesto, že identifikuje některé rozdílnosti, uzavírá diskusi slovy Henryho a Pettigrewa: „...řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé.“ (2007, s. 39)

vychází z potřeby aktivního přístupu každého zaměstnance a jeho účasti na řízení a rozhodování.

Řízení pracovního výkonu je ve firemní praxi záležitostí liniových manažerů (Armstrong, 2007, s. 413). V souvislosti s řízením pracovního výkonu Armstrong zdůrazňuje, že se týká také vstupů a hodnot: „Vstupy jsou znalosti, dovednosti a chování vyžadované k dosahování očekávaných výsledků. Pomocí definování těchto požadavků a posuzování míry, v jaké byla očekávaná úroveň výkonu dosahována efektivním využíváním znalostí a dovedností a vhodným chováním respektujícím základní hodnoty organizace, se rozpoznávají potřeby rozvoje pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s. 414).

Aby mohl být proces řízení lidských zdrojů efektivně řízen, potřebuje manažer celou řadu informací, na základě kterých bude rozhodovat, ale i kontrolovat, zda se daří dosahovat stanovených cílů. Soubor těchto potřebných informací může manažerovi poskytnout controlling.

Zavedení controllingu do praxe je v současné době cílem mnoha firem, protože pro manažery představuje nástroj, kterým lze proces nejen řídit, ale i pravidelně vyhodnocovat. To znamená, že při indikaci jakékoli odchylky může manažer velmi rychle své rozhodnutí korigovat a předejít tak budoucímu možnému neúspěchu, finanční ztrátě, apod. V nastavených periodách je rovněž možné zpětně vyhodnocovat efektivitu vynaložených prostředků, času, postupů atd.

V souvislosti s vyhodnocováním efektivity vzdělávání to znamená, že musíme hledat způsob, jak zavést controlling v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tj. je třeba najít „základnu pro zdroj informací“, obrazně řečeno jakéhosi „společného jmenovatele“ v konkrétní firemní praxi. Po analýze jednotlivých personálních činností se jako vhodná „informační základna“ ukazuje **hodnocení pracovníků**, protože informace v této oblasti jsou zpravidla sledovány ve strukturované podobě (znalosti, dovednosti a chování), v relativně pravidelných intervalech a při správné volbě metody je možná i jejich kvantifikace.

Někteří autoři se vyhýbají používání termínu „hodnocení“, protože může být spojován s dřívější praxí jednostranného direktivního hodnocení shora a nahrazují jej synonymem „posuzování“. (Viz poznámka překladatele Koubka pod čarou In: Armstrong, 2007, s. 423).

Hodnocení pracovníků není proces samoučelný, tj. neprovádíme jej proto, aby bylo provedeno. Proces hodnocení pracovníků velmi úzce souvisí s řízením pracovního výkonu, zvýšení motivace a efektivity řízení.

Chybou by byla i opačná redukce, tj. názor, že samotné hodnocení pracovníků je vlastním řízením pracovního výkonu. Koubek (2004, s.38) upozorňuje, že: „Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. Je zaměřeno spíše na plánování a zlepšování pracovního výkonu než na hodnocení dosavadního výkonu.“

Z uvedené definice je patrné, že samotné *hodnocení výkonu a chování zaměstnanců za uplynulá období, nemůže být považováno za vlastní řízení pracovního výkonu*. Hodnocení pracovníků tvoří jakýsi „odrazový můstek“ k vlastnímu řízení výkonu.

Hroník (2006, s. 12) upozorňuje, že označení „hodnocení pracovníků“ bývá v odborné literatuře považováno za zastaralé a zprofanované a proto řada autorů považuje za modernější označení „řízení výkonnosti“. „Řízení výkonnosti“ pak bývá zaměňováno za „řízení pracovního výkonu“, což – jak bylo uvedeno výše – jsou dvě odlišné činnosti.

V odborné literatuře se můžeme setkat i s dalšími termíny, které bývají synonymně používány jako ekvivalent hodnocení pracovníků (např. hodnocení výkonnosti, personální hodnocení apod.). Pro účely této práce budu dále používat termín „hodnocení pracovníků/zaměstnanců“. Odlišná ekvivalentní terminologie bude ponechána pouze u citací.

Aby mohl být pracovní výkon následně dobře řízen, je hodnocení pracovníků jedním z předpokladů, který však v praxi bývá často podceňován, formalizován nebo úplně opomíjen. Urban (2003, s. 137) uvádí, že „řada manažerů chápe

proces hodnocení výkonnosti velmi úzce: jako jednorázový a převážně administrativní úkol. Hlavní otázkou, kterou se zabývají, je, jak by tento úkol mohli provést co nejrychleji, aby se mohli co nejdříve vrátit ke své *skutečné* práci (ať za ni považují cokoliv).“

Manažer by měl spíše vidět v hodnocení pracovníků příležitost, kdy si může se svými podřízenými formou dialogu provést bilanci uplynulého období, zhodnotit výkon, pojmenovat slabé a silné stránky a společně se připravit na období následující tak, že si zformulují konkrétní cíle, které před nimi stojí a ujasní si strategii a taktiku, jak stanovený cíl dosáhnou.

V této souvislosti hovoří Kleibl (2007, s. 252) o novém prvku, tzv. „**principu uzavírání dohod**“. Závěrem hodnocení pracovníků by neměly být direktivně stanovené cíle, ale jakási „vzájemná smlouva“, jejichž obsah utvoří obě zúčastněné strany, tj. hodnocený i hodnotitel.

Již bylo výše v textu zdůrazněno, že vlastní těžiště práce v procesu řízení pracovního výkonu **spočívá na liniovém manažerovi**, tedy vždy na přímém nadřízeném. Linioví manažeři zpravidla nemívají žádné odborné vzdělání v oboru personalistika, často dokonce nemají ani žádné doplňující vzdělání například formou kurzů, výcviků apod. (na rozdíl od vrcholových manažerů), které by je v této oblasti rozvíjelo.

Velmi důležitým předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu i pro správnou realizaci hodnocení pracovníků, je věnovat v první řadě pozornost liniovým manažerům, jejichž úloha je v obou výše uvedených procesech nezastupitelná.

4.1 Cíle hodnocení pracovníků, terminologické vymezení

Jednotliví autoři vymezují cíle hodnocení pracovníků z různých úhlů pohledu. Například Urban uvádí jako hlavní cíl hodnocení pracovníků: „...zvýšit výkonnost organizace jako celku, prostřednictvím růstu výkonnosti jednotlivců, jejich pracovních skupin a organizačních jednotek“. (Urban, 2001b, s. 7).

Podobně je hodnocení pracovníků vymezováno i dalšími autory, kteří kladou **důraz na dosahování cílů** nejen zaměstnance, ale i celé firmy a na provázanost mezi těmito cíli.

Někteří autoři však více zdůrazňují i **význam každého jednotlivého zaměstnance a jeho osobní rozvoj**, např. Kleibl uvádí, že: „...cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“ (2007, s. 252).

Takové vymezení pak více koresponduje s motivační teorií Lathama a Locka (Feldman, 1985, s. 409-413), která vychází z mechanismu tzv. „**vnitřního závazku**“. Tento mechanismus předpokládá, že sám zaměstnanec významně participuje na stanovení svých osobních cílů ve spolupráci se svým přímým nadřízeným. Nastavený cíl musí být v souladu s cíli firmy, zároveň musí být dostatečně „vysoký“ a reálný. Důležitou podmínkou je, aby zaměstnanec dostával pravidelně zpětnou vazbu a mohl eventuálně korigovat chyby.⁷

Cílem hodnocení pracovníků je na jedné straně zhodnotit pracovní výkon a jednání zaměstnance za uplynulé období, ale na druhé straně by mělo také obsahovat pohled do období budoucího a nastavit nové cíle. Nové cíle by měly vycházet ze strategie a potřeb firmy, ale měly by být nastaveny ve spolupráci se zaměstnancem a zohledňovat i jeho rozvojový potenciál.

⁷ Na základě této motivační teorie vznikla v praxi často používaná manažerská technika SMART. Tuto techniku jsme již zmiňovali v kapitole 2.3. Je velmi rozšířená jak ve firemní praxi, tak i v odborné literatuře. Odkazují na ni například Urban (2001, s. 7), Tureckiová (2004, s. 67 – 68) a další.

V kapitole 4 jsem poukazovala na **terminologickou nejednotnost** při používání označení „hodnocení pracovníků“ a jeho záměnu s „řízením pracovního výkonu“. V rámci této kapitoly by bylo vhodné upozornit na další častou terminologickou záměnu termínů.

Hodnocení pracovníků bývá někdy nesprávně zaměňováno za **hodnocení práce**. Zatímco hodnocení práce je velmi úzce spojeno se spravedlivým odměňováním za vykonanou práci, hodnocení pracovníků je podstatně komplexnější a spravedlivé odměňování tvoří jen jeden z jeho aspektů.

Armstrong (2007, s. 541) definuje hodnocení práce jako „...systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“

Není sporu o tom, že spravedlivé hodnocení práce (možná přesněji v tomto smyslu ohodnocení práce) tvoří základ pro budoucí spokojenost zaměstnance a jeho motivovaný výkon. Všeobecně známá Adamsova teorie spravedlnosti říká, že „...jedinci jsou méně spokojeni se svou prací, když vnímají, že jejich investice neodpovídá výstupům, které dostanou.“ (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 631).

Hodnocení práce je více méně jednostranný akt ze strany zaměstnavatele a je velmi úzce svázáno s odměňováním. Při hodnocení pracovníků aktivně participuje jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Hodnocení pracovníků je komplexnější a obsahuje nejen retrospektivní zjištění, ale i nastavení cílů v následujícím období.

4.2 Přehled metod hodnocení pracovníků

V současné době se můžeme setkat s používáním nejrůznějších metod hodnocení pracovníků. V následujícím textu shrnu základní přístupy a metody, včetně jejich zhodnocení a to zejména s ohledem na možné využití výstupů v personálním controllingu.

Podle Kleibla (2007, s. 263 – 280) můžeme používané metody hodnocení pracovníků rozdělit do dvou velkých skupin a to podle toho, zda prioritně hodnotí spíše výkon za uplynulá období nebo zda jsou převážně zaměřeny na budoucnost a kladou tedy větší důraz na následný růst a rozvoj zaměstnance.

Mezi metody, které jsou orientovány spíše **na minulé období** patří například Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO), Hodnotící dotazník, Hodnotící stupnice, Metoda BARS, Metoda kritických případů, Hodnotitelské zprávy a Srovnávání pracovníků.

Metody, které jsou více zaměřeny **na následný rozvoj zaměstnanců** a orientovány tedy do budoucnosti patří Sebehodnocení, Assessment centre/development centre a 360° zpětná vazba.

V odborné literatuře se můžeme setkat i s jiným členěním. Například Hroník (2006, s. 54) člení podle časového hlediska metody na zaměřené na minulost, metody zaměřené na přítomnost a metody zaměřené na budoucnost.

Mezi metody **zaměřené na minulost** řadí Metodu klíčových událostí. Assessment Centre/Development Centre, Manažerský audit, Sociogram a 360° zpětná vazba řadí mezi metody **zaměřené na přítomnost** a mezi **metody zaměřené na budoucnost** řadí MBO (řízení podle cílů) a BSC Balanced Scorecard).

Matice podle Hroníka, která si pro svoji komplexnost bezesporu zaslouhuje pozornost, je v plném rozsahu uvedena v Příloze D (Tabulka 2: Matice metod hodnocení).

Při porovnání dvou výše popsaných členění (Kleibla, 2007 a Hroníka, 2006) je patrné, že stejnou metodu řadí každý z uvedených autorů do odlišné skupiny. Je sporné, které zařazení je lepší, protože záleží na úhlu pohledu autora, obsahovém

kontextu a interpretaci výsledků. K diskusi na toto téma se vrátíme v závěru rozboru metody MBO, u které je její zařazení diametrálně odlišné.

Řízení podle stanovených cílů (MBO) vychází z výše popsaného mechanismu „vnitřního závazku“ (viz kapitola 4.1). To znamená, že nejprve zaměstnanec společně se svým přímým nadřízeným uzavře jakousi dohodu, v rámci které jsou stanoveny cíle podle stanovených zásad. Následně probíhá rozhovor, ve kterém hodnotitel i hodnocený postupně rozebírají a hodnotí jednotlivá kritéria, která již byla nastavena ve fázi stanovení cíle. Tato metoda má dvě velké nevýhody.

Jednak je velmi **obtížné zformulovat cíle** tak, aby zcela respektovaly zásadu SMART. Nejobtížnější je zejména „narolování“ celofiremních cílů na osobní cíle jedince. U některých pracovních pozic je to úkol snazší (např. obchodní zástupce – cíl: prodat určitý objem zboží za určité období), ale u některých pracovních pozic (resp. u většiny pracovních pozic) je to velmi obtížné (např. mzdová účetní, THP pracovníci, IT, údržba apod.).

Skutečné „narolování“ celofiremních cílů na cíle osobní je náročný proces, který vyžaduje: 1. znalost aktuálních celofiremních cílů (což v praxi není zdaleka tak samozřejmé, jak by se mohlo zdát) a 2. na základě analýzy provést přesný popis cíle pro každé pracovní místo. Pomocnou metodou může být např. SWOT analýza pracovního místa vůči aktuálnímu prioritnímu firemnímu cíli. Je evidentní, že samotná příprava před realizací MBO je časově i odborně značně náročná.

Zvážíme-li časovou vytíženost (často přetíženost) manažerů a jejich apriori spíše formální přístup k hodnocení pracovníků, nemůžeme očekávat, že budou metodické přípravě hodnocení pracovníků věnovat tolik času a pozornosti, kolik ji tato metoda potřebuje.

Dalším kritickým místem metody MBO je **fyzická forma výstupu**. V rámci metody MBO probíhá rozhovor, který je volně zaznamenán v podobě poznámek, hesel, bodů. Z toho vyplývá, že výstup v této podobě může mít určitý význam pro hodnoceného, ale je téměř nepoužitelný v rámci personálního controllingu. Přesto,

že se v rámci hodnocení pracovníků pracovalo s určitými kritérii (viz SMART), tato kritéria nelze použít ani v rámci oddělení/útvary (protože každý hodnocený má stanovené své specifické cíle i kritéria), ale dokonce ani meziročně u stejného hodnoceného (při každém hodnocení se cíle i kritéria mění).

Pro následné využití vstupních dat v rámci personálního controllingu je nezbytné, aby fyzická forma výstupu z hodnocení pracovníků (ať už v papírové či elektronické podobě) měla jednotnou strukturu a jednotnou hodnotící škálu.

Určitým řešením by mohla být **kombinace** této metody s metodami dalšími, jako je například Hodnotící dotazník nebo ještě lépe s metodou Hodnotící stupnice.

Vrátím-li se k diskusi o zařazení této metody do skupiny metod orientovaných na minulost (Kleibl, 2007) nebo do skupiny metod orientovaných na budoucnost (Hroník, 2006), docházím k závěru, že obě stanoviska mají své opodstatnění.

Jako metodu orientovanou na minulost ji mohu vidět, pokud si představím, že na časové ose, kdy probíhá hodnocení je TEĎ (přítomnost) a hodnotím cíle, které byly nastaveny v minulosti. Samotné hodnocení pak obsahuje sdělení, zda cíl byl (na časové ose od minulosti do teď) splněn. Důraz je tedy kladen na minulost.

Na stejnou metodu se mohu podívat i z druhého úhlu pohledu – a to na stejné časové ose. Stejně jako v prvním případě probíhá hodnocení TEĎ (přítomnost). Zhodnotím, zda se podařilo splnit nastavené cíle a toto zjištění je pro nás východiskem pro nastavení cílů do dalších období. Je důležitější, co bude následovat v budoucím období. Důraz je kladen na rozvoj, ke kterému dojde v období budoucím.

Další metoda, která může být v rámci hodnocení pracovníků použita je **hodnotící dotazník**. Tato metoda je založená na konstrukci klasického dotazníku, kde jsou v levém sloupci zformulována určitá tvrzení, výroky nebo otázky a dotázaný (v tomto případě hodnocený) odpovídá na každý z nich tak, že zvolí jednu z nabízených možností odpovědí (např. zcela souhlasí, souhlasí, nesouhlasí

a zcela nesouhlasí). Z metodologického hlediska bývá veden spor o to, zda má být v dotazníku zařazena i možnost nějaké neutrální odpovědi.

Možnost neutrální odpovědi má pravděpodobně své opodstatnění v tom smyslu, že ne na každý výrok nebo tvrzení musí dotázaný mít vyhraněný názor, protože otázka osobních priorit, hodnot, potřeb i postojů je zcela individuální. Na druhé straně možnost neutrálních odpovědí může být nadužívána – a to jak z důvodu ledabyly vyplněného formuláře, tak z důvodu úniku před pravdivou odpovědí na citlivé či kritické výroky.

Hodnotící dotazník ale může obsahovat i otázky, na které má dotázaný odpovídat volbou z nabídky: vždy – velmi často – často – občas/příležitostně – nikdy. V tomto případě pak získáme součtem bodů přehled o frekvenci výskytu nějakého jevu nebo vlastnosti (ať už se týká samotného hodnoceného, nadřízeného, kolegy, pracovního kolektivu nebo pracovních podmínek).

Výstupem z Hodnotícího dotazníku je pak určitý počet bodů, který nám umožňuje porovnávat celkový počet bodů mezi jednotlivými zaměstnanci v rámci jednoho úseku/útvaru/pracovního místa apod.

Pokud zůstane stejná konstrukce dotazníku i pro příští období, umožňuje nám i **meziroční porovnání** – zda se v jednotlivých oblastech (výrocích) situace lepší, horší, či zůstává stejná.

Z hlediska personálního controllingu a možného využití výstupů, má teoreticky tato metoda již vyšší hodnotu než MBO. **Nevýhodou** je, že by předdefinovaná tvrzení musela být pro všechny hodnocené stejná a nemohla by se meziročně měnit. Výroky jsou zpravidla připraveny tak, aby zohlednily požadované vlastnosti a předpoklady pro určité pracovní místo. Vezmeme-li v úvahu klasické formulace výroků (např. „v pracovním kolektivu je oblíbený“, „schopný plynulé konverzace v AJ“, „řádně a včas odevzdává reporty“ atd.) a zároveň hypoteticky odpovíme podle některé z možností (např. souhlasí), můžeme se značnou mírou pravděpodobnosti počítat s tím, že odpovědi se v příštích letech u stejného zaměstnance nezmění. Je málo pravděpodobné, že by se například v příštích letech domluvil anglicky hůře, nebo že by přestal umět ovládat nějaký program, přístroj apod.

Kdybychom označili (opět hypoteticky) odpověď „zcela souhlasí“, pravděpodobně bychom dosáhli momentální spokojenosti zaměstnance, ale z hlediska dalšího rozvoje jeho osobnosti je to svým způsobem demotivační, protože už „nemá kam růst“.

Naopak záporné odpovědi typu nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí by spíše napovídaly o špatném výběru zaměstnance. Jsou-li v dotazníku definované výroky podle požadavků pracovního místa (což by bylo správně), pak zaměstnanec, který tyto vlastnosti nebo předpoklady nevykazuje, neměl být na toto místo přijat.

U otázek, které zjišťují frekvenci nějakého výskytu je pak velmi obtížné definovat, co přesně danou kategorií myslíme. Kolikrát je „občas“ a kolikrát je „často“ je velmi subjektivní. Například pro zaměstnance, který přijde do práce 3 x za měsíc pozdě je to „občas“, ale z pohledu nadřízeného je stejný jev hodnocen jako „často“. Tím dochází u hodnoceného ke **kognitivní disonanci**⁸, která ve svém důsledku dále spíše demotivuje, což rozhodně není cílem personálního hodnocení.

Co do vymezení se nesporné stávají pouze extrémní kategorie „nikdy“ a „vždycky“, ale ty jsou v praxi objektivně málokdy použitelné, uvážíme, že posuzujeme lidi a nikoliv stroje.

Hodnotící dotazník jako metoda nebývá v praxi tak často rozšířená, respektive bývá používána u určité fázi vývoje menší nebo středně velké firmy – bývá typická v prostředí, kde se nově zformuje personální oddělení nebo alespoň vyčlení personalista, který chce rychle získat informace o zaměstnancích a celkové situaci v rámci firmy.

V dalších obdobích bývá častěji uplatňována metoda Hodnotících stupnic. Častěji než v rámci personálního hodnocení bývají hodnotící dotazníky v praxi využívány v případech zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců.

⁸ Poznámka: Autorem teorie disonance je americký psycholog L. Festinger. Její podstatou je skutečnost, že „... **rozpory ve struktuře kognitivních elementů** vyvolají tendenci k redukci těchto rozporů, resp. že tyto rozpory jsou motivující pro vyvolání jejich odstranění, tj. k ustavení kognitivní konsonance ...“ (Nakonečný, 2005, s. 80). Je to tedy způsob, jakým člověk dosahuje, resp. udržuje vnitřní psychickou rovnováhu.

Hodnotící stupnice je tedy další metoda, která bývá v rámci personálního hodnocení aplikována. Hodnotící stupnice jsou konstrukčně podobné jako hodnotící dotazník, ale jsou doplněny o škály. Je to pravděpodobně nejpoužívanější metoda u středně velkých a velkých firem, která má bezesporu řadu výhod. Nepředstavuje žádné vysoké náklady, není příliš náročná na čas hodnoceného ani hodnotitele (je-li předem dobře připravená), poskytuje v krátkém čase informace a velkém počtu zaměstnanců a zároveň umožňuje určitou kvantifikaci, což je z hlediska personálního controllingu velmi důležité.

Podstatou hodnotících stupnic je vypracování kritérií, která jsou následně posuzována podle stupně jejich naplnění. Kritéria opět představují určité vlastnosti nebo předpoklady pro vykonávání práce a dosahování celofiremních cílů, ale tato kritéria jsou hodnocena na škále, která bývá jak slovně, tak číselně nastavená. Pravděpodobně nejčastěji se používá pětistupňové škály a hodnocení je 1 až 5 (výborný až nedostatečný - jako ve škole), nebo někdy může být škála i inverzně obrácena (1 = nevyhovující, 5 = výborný).

Výstupem pak bývá nasčítání hodnot z jednotlivých položek (kritérií), zjištění průměrné hodnoty každého hodnoceného a tuto „známku“ pak můžeme považovat jako výstup pro personální controlling.

Je zřejmé, že ani zde se nevyhneme určitému subjektivnímu vlivu hodnotitele (viz poznámka u Metody 360^o zpětná vazba).

Metoda Hodnotících stupnic byla dále rozpracována a modifikována a v současné době se můžeme setkat například s metodou **BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales). Její podstata je podobná jako Hodnotící stupnice, tj. vyspecifikují se položky, které budou hodnoceny a nastaví se stupnice, která má číselný i slovní vymezení.

Odlišnost spočívá je v tom, že hodnotící stupnice, resp. její jednotlivé stupně, jsou velmi podrobně slovně rozpracovány. Stupně bývají nastaveny ve 4 úrovních. Metoda je tím náročnější na přípravu, na které se zpravidla výrazně podílí jak personalista tak manažer. Společně pak vydefinují, kdo „spadá“ do kterého stupně.

Ukázku vydefinovaných stupňů uvádí například Kleibl (2007, s. 267): „Stupeň 1: nevyhovující – nepřijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu je nedostatečná; z hlediska požadavků podniku nedosahuje potřebného standardu, pracovní výkony jsou plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady ke zlepšení na standardní úroveň. Při nezlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.“

Následuje stručný popis dalšího stupně, tj. „Stupeň 2: dobrý (standardní) – uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu v základních charakteristikách odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám, s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanovených úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro podnik přijatelná, je možné ji ztotožnit s průměrným výkonem.“

Dále jsou zde podobným způsobem podrobně popsány i další stupně. Tato škála stupňů je pak shodná pro všechna nastavená kritéria. Metoda BARS tedy do jisté míry eliminuje některé slabé stránky klasických Hodnotících stupnic. Upřesnění jednotlivých stupňů je dobrým vodítkem pro ohodnocení toho kterého zaměstnance, zmenšuje se prostor pro subjektivní vlivy hodnotitele a snižuje se i eventuální kognitivní disonance hodnoceného, protože s verbálním rozpracováním jednotlivých stupňů jsou všichni předem seznámeni a všichni zaměstnanci jsou hodnoceni na stejné stupnici.

Naproti tomu **nevýhodou Metody BARS** je omezení na 4 stupně hodnocení (oproti 5-ti stupňové škále u klasických Hodnotících stupnic). V textu bylo již výše poukazováno na skutečnost, že škála o 5-ti stupních může vyhovovat aktuálnímu hodnocení, ale z hlediska vývoje – postižení trendů – je nedostatečná.

Uvedu jako příklad situaci, kdy u běžné pozice obchodního zástupce je zadané kritérium: „komunikační dovednosti“. Protože se jedná o verbálně velmi schopného obchodního zástupce, ohodnotím ho nejvyšším stupněm, tj. 4. (U tohoto stupně je mj. předdefinováno: „...Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá

dosažení vysoké podnikové kultury práce a řízení. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.“). Jaký bude mít toto hodnocení důsledek je zřejmé – v příštích periodických hodnoceních se zpravidla stupeň nezmění a u hodnoceného začne spíše narůstat vnitřní pocit nespokojenosti (protože „má na víc“ a dlouhodobě není ve firmě plně využit jeho potenciál).

Navíc by došlo k paradoxní situaci. Pokud byla by Metoda BARS v této podobě používána v době, kdy by zároveň byl nastaven controllingový systém, tento zaměstnanec by tím byl pravděpodobně automaticky vyloučen i ze všech dalších kurzů a tréninků v oblasti komunikačních dovedností.

Z hlediska teorie je možné nabídnout i další metody hodnocení pracovníků, které jsou však z hlediska personálního controllingu téměř bezcenné. Například **Metoda kritických případů**, kdy nadřízený pracovník vede „deník“, do kterého zaznamenává všechny nestandardní situace, které nastanou. Hodnocení pracovníků pak probíhá jako analýza záznamů v deníku. Kvantitativním výstupem by pak mohlo být například celkový počet záznamů za dané období na jednoho pracovníka. V modifikaci by se mohly zaznamenávat nejen negativní (kritické), ale i pozitivní záznamy.

Nejen že je tato metoda málo přínosná pro personální controlling, ale je také velmi časově náročná, vyžaduje důslednost nadřízeného a je možné je aplikovat jen u menších kolektivů a v situacích, kdy je přímý nadřízený bezprostředně přítomen na pracovišti podřízeného alespoň část každé pracovní směny.

Podobně jako Kritické případy tak i další metoda **Hodnotitelské zprávy** má pro personální controlling malý význam. Jejich výhodou je, že nejsou dopředu limitovány žádnými jednotnými kritérii a mohou tedy akceptovat rozmanitost činností, které daná pracovní pozice obsahuje. Ale samotný obsah jednotlivých zpráv je navzájem velmi obtížně porovnatelný a při absenci jakýchkoli kritérií je tedy metoda v controllingu nevyužitelná.

Mezi metody, které hodnotí uplynulý výkon pracovníků ještě bývají řazeny **nejrůznější srovnávací metody**. V tomto případě se shodují v zařazení metod i Kleibl (2007) a Hroník (2006). Srovnávací metody mohou být založeny na stanovení pořadí zaměstnanců podle zvoleného kritéria, může se jednat o párové

porovnávání, kdy je v rámci jedné skupiny porovnáván „každý s každým“ nebo se může srovnávat metodou nucené distribuce, která vychází z křivky normálního rozdělení a předpokládá, že v každé úrovni odchylky od průměru se vyskytuje určitý počet jevů. Normální rozdělení je však platné u velkých souborů a z hlediska personálního hodnocení lze tuto metodu aplikovat spíše jen teoreticky.

Druhou velkou skupinu metod hodnocení pracovníků tvoří metody, které jsou podle Kleibla (2007), spíše než na uplynulá období orientovány na budoucnost – tedy na rozvoj zaměstnanců. Hroník (2006) pro tyto metody vytvořil novou kategorii, a označuje je jako „zaměřené na přítomnost“. Mezi tyto metody patří Assement centra, Metoda 360° a Sebehodnocení.

Assement centra/Development centra (AC/DC) – tato metoda rozhodně nepředstavuje běžně používaný a dostupný nástroj hodnocení pracovníků. Je do značné míry doménou velkých (převážně nadnárodních) společností. Tato metoda je velmi náročná na čas i kvalifikaci hodnotitele (resp. hodnotitelů). Používá se častěji v rámci procesu přijímání nových zaměstnanců (a to pouze při obsazování určitých typů pracovních míst), eventuálně při povyšování zaměstnanců (výběr na vyšší pozice z vnitřních zdrojů).

Je to bezesporu jedna z nej přesnějších metod, které jsou v současné době k dispozici. Silnou stránkou metody je kvalita výstupů (školení hodnotitelé, je eliminována subjektivita jednoho hodnotitele, komplexnost). *Ale z hlediska personálního controllingu je její význam sporný, a to zejména s ohledem na efektivitu získávání údajů, protože náklady na hodnocení jednoho zaměstnance jsou velmi vysoké.* Nákladově se může realizace AC na jednoho pracovníka a jeden den pohybovat v rozmezí 10 až 20 tisíc korun (Hroník, 2006) .

Metoda 360° zpětná vazba je podobně jako AC/DC relativně objektivní, protože i zde je více hodnotitelů. Hodnotitelů bývá zpravidla pět a jsou jimi: přímý nadřízený, podřízený, spolupracovník a zákazník, přičemž zákazník může být jak interní tak externí. Všichni hodnotitelé hodnotí jednoho zaměstnance podle stejných kritérií, na stejně nastavených škálách. Je vhodné, aby podle stejných kritérií a na stejných škálách ohodnotil sám sebe i hodnocený sám sebe.

V rámci vyhodnocení dochází ke konfrontaci zjištěných hodnot mezi jednotlivými hodnotiteli.

Významný pozitivní efekt této metody je eliminace subjektivního vlivu jednoho hodnotitele, ke kterému zákonitě dochází v rámci laické chyby v sociální percepci. (Viz kapitola 5.3).

Metoda 360° zpětná vazba je však velmi náročná na přípravu (i po stránce odborné) a dále je náročná na čas všech hodnotitelů a je rovněž velmi časově náročná i na vlastní vyhodnocení a následný ústní rozbor jednotlivých kritérií a jednotlivých hodnot od všech hodnotitelů. *Z hlediska personálního controllingu je tedy i tato metoda neefektivní, protože není možné ji z časových (i finančních) důvodů aplikovat na všech zaměstnancích, kterých se hodnocení pracovníků týká a také následné periodické opakování by bylo jen těžko proveditelné.*

O přínosu a úskalích této metody v praxi referuje například Strnádková (2008, s. 41), Dvořáková (2005, s. 26 – 29), Hrkal (2008, s. 18 – 21), Hroník (2006, s. 66 – 70) a další.

Metoda Sebehodnocení v praxi nebývá samostatně aplikovaná, ale je obsažena v jiných metodách nebo jejich modifikacích (viz 360° zpětná vazba). Sebehodnocení je však velmi zásadním prvkem v rámci hodnocení pracovníků, protože je prostředkem k odstranění eventuální kognitivní disonance a v neposlední řadě hodnocený tímto poskytuje velmi důležitou zpětnou vazbu hodnotiteli, který může mít na zaměstnance zkreslené názory (ať už ve smyslu pozitivním nebo negativním) .

Uvedený výčet metod představuje základní a nejčastější způsoby hodnocení pracovníků. Můžeme se setkat i s jinou terminologií používanou pro výše uvedené metody, nebo se můžeme setkat s různými modifikacemi.

Některé další používané metody hodnocení pracovníků jsou natolik specifické, že je možné jejich využití jen u omezeného okruhu zaměstnanců. Mezi tyto metody patří například **Mystery Shopping** (MS), ekvivalentně se používá také pojmů Secret Shopping, Mystery Customer, Silent Shopper apod. Mystery Shopping se v praxi osvědčil jako forma hodnocení pracovního výkonu v sektoru prodeje a služeb (například bankovníctví, pojišťovnictví, v oblasti telekomunikací

a podobně). Podstata této metody spočívá v „tajném nákupu“, který provádí předem zaškolený hodnotitel metodou strukturovaného pozorování. U zaměstnanců se hodnotí jejich silné a slabé stránky, identifikují se problematická místa ale hledá se tímto způsobem i rozvojový potenciál. Mimo hodnocení pracovníků mohou být v rámci této metody hodnoceny i další kvalitativní standardy firmy. Problematickým místem této metody je jednak otázka etiky a také skutečnost, že hodnocení jednotlivých pracovníků probíhá v nestejných podmínkách (ve smyslu aktuální situace na prodejně, den v týdnu, dopolední či odpolední provoz, sezóna apod.). Aplikace této metody by podle mého názoru byla spíše vhodným doplněním, nikoliv nahrazením standardního hodnocení pracovníků. Metodou Mystery shoppingu a procesu jejího zavádění jako nástroje pracovního hodnocení za zabývají například Baarová a Wagnerová (2008, s. 57 – 68).

Co se týká „teoretického zázemí“ k problematice hodnocení pracovníků, je odborné literatury dostatek. Problematictější situace je ve firemní praxi, kde hodnocení pracovníků nebývá vždy považováno za prioritní činnost.

Bednaříková (2004, s. 6-8) v rámci svého šetření kontaktovala více než 30 českých firem. Pouze ve třinácti firmách byli ochotni na téma hodnocení odpovědět. Zjistila, že je převážně používána metoda „bodových tabulek“, tj. hodnocení stanovených kritérií na bodové škále (takto odpovědělo 11 z třinácti firem). Dále zjistila, že sami dotázaní výsledky takového hodnocení nepovažují za odpovídající reálné situaci.

Nízký počet firem, které odpověděly v rámci šetření Bednaříkové napovídá, že **hodnocení pracovníků v českých firmách není považováno za samozřejmou personální praxi.**

Podstatně optimističtější jsou výsledky šetření PricewaterhouseCoopers (PWC), na které odkazuje Bělohávek, Košťan a Šulěř (2006, s. 316). Podle těchto zjištění provádí 72 % dotázaných hodnocení formou pohovorů 1 x ročně a 17 % dotázaných dvakrát ročně. Více než 2x ročně provádí hodnocení 5 % dotázaných. Nepravidelně probíhá hodnocení podle 3 % dotázaných a stejný počet, tj. 3 %

dotázaných odpověděla, že nehodnotí, ani žádný systém hodnocení nemají zavedený. (Výše uvedené údaje byly zjišťovány v roce 2000.)

Vzhledem k tomu, že PWC zpravidla pracuje s firmami velkými a nadnárodními, budou výše uvedená zjištění typičtější právě pro tento soubor firem. Naproti tomu Bednaříková pravděpodobně oslovila firmy různé velikosti, proto jsou její závěry odlišné.

Za realističtější data o situaci v oblasti hodnocení pracovníků v ČR, považují závěry studií, které ve své práci cituje Wagnerová (2002, s. 163 – 172). Podle těchto výzkumů má například v USA 94 % organizací zpracované programy hodnocení zaměstnanců a na základě toho indikuje důležitost této činnosti. Naproti tomu v Dánsku, Norsku a Finsku a v „postkomunistických“ zemích provádí hodnocení pracovníků maximálně polovina firem.

4.3 Nové trendy v hodnocení pracovníků - kompetenční modely

V úvodu je třeba věnovat pozornost samotnému termínu „kompetence“, který velmi úzce souvisí jak se vzděláváním a rozvojem, tak s hodnocením pracovníků.

Přesto, že se jedná o velmi frekventovaný výraz, v jeho vymezení dochází u jednotlivých autorů k určitým odchylkám. V běžné řeči se termín kompetence často používá ve smyslu „být k něčemu oprávněn, mít určité pravomoci“ (například v běžné řeči, v médiích apod. můžeme slyšet diskuse na téma rozsahu kompetencí prezidenta republiky a je tím míněno, co může rozhodovat, jaké a k čemu má oprávnění, nikoli jaké musí splňovat podmínky, aby mohl být prezidentem).

Naproti tomu v odborném kontextu je ekvivalentním pojmem spíše pro kvalifikaci nebo odbornou způsobilost. Palán (2002, s.95) podrobněji rozlišuje 1. odborné kompetence k provádění specifické činnosti, které člověk získává v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti, 2. vlastní odpovědnost (kterou označuje jako participativní kompetence), která má podporovat samostatně řízené učení a odpovědný výkon práce (sem také řadí schopnost rozhodovat a přejímat odpovědnost), 3. schopnost týmové spolupráce

(tato schopnost bývá také označována jako tzv. sociální kompetence) – sociální jednání a práce, spolupráce, komunikace v určitém týmu nebo skupině, 4. systémová (metodická) kompetence – chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů, schopnost řízení a 5. kompetence k reflexivitě, kdy je jedinec schopen kritického zhodnocení vlastní práce s cílem zvyšovat její kvalitu a podněcovat k dalšímu rozvoji.

Podle Urbana (2004e, s.81) mají klíčové kompetence (Key Competencies) dvě úrovně významu. Jednak je vysvětluje jako rozhodující schopnosti zaměstnance, které jsou nezbytné k dosažení celkového účelu či cílů pracovní pozice a jednak jako procesy, ve kterých organizace dosahuje vynikajících výsledků a představují základ firemní konkurenceschopnosti.

Je tedy zřejmé, že termín „kompetence“ může být vymezován z několika úhlů pohledu, a při jejich rozvoji je nutné přistupovat k problematice komplexně, protože jak upozorňuje Beneš (2003, s. 151) „...zprostředkování kompetencí se neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti. Z hlediska psychologie se vztahují kompetence jak na senzomotorickou, tak i na kognitivní a emotivní stránku osobnosti.“

V souladu s Benešovým vymezením pak Vodák a Kucharčíková (2007, s. 55) uvádějí, že „kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice.“ To znamená, že kompetentní zaměstnanec je takový, který splňuje tři základní předpoklady: má takové vlastnosti, schopnosti, vědomosti a dovednosti, které k takovému chování potřebuje, je k takovému chování motivován a v neposlední řadě má možnost v rámci své pracovní pozice toto chování použít.

Nejkomplexněji se u nás problematice kompetencí dosud věnovali autoři Veteška a Tureckiová (2008, s. 27), kteří došli k závěru, že „Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a

to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za své rozhodnutí odpovědnost.“

Terminologické vymezení kompetencí je v rámci tohoto textu důležité. V kapitole 5.3 se budu v rámci přípravy jednotlivých nástrojů pro hodnocení pracovníků k tomuto termínu vracet. Při přípravě nástroje Zrcadlo schody budu vycházet z modifikovaného hierarchického modelu struktury kompetence, který je uveden v Příloze E (Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence).

Dále bude, z této oblasti, důležitý další termín a to „**metakompetence**“. Jejich význam a úlohu výstižně vysvětluje Beneš (2003, s. 152): „Sebekompetence (reflexivní kompetence, metakompetence) vyjadřují obecně vzato schopnost reflektovat vlastní jednání, učit se, rozvíjet se ve vlastní režii. Patří k nim i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí atd. Jde samozřejmě o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“ ***Metakompetence je tedy nutné rozvíjet proto, aby člověk byl schopen realisticky zhodnotit své výsledky, výkon i úspěch, což je prvním předpokladem pro jeho další rozvoj.***

Větší pozornost termínu „kompetence“ jsem věnovala také proto, že v současných systémech hodnocení pracovníků dochází k určitým posunům a v rámci hodnocení pracovníků se nověji zavádějí kompetenční modely. V kapitole 7.3 budu ukazovat možnost aplikace kompetenčního modelu pomocí nově navrhovaného nástroje Zrcadlo schody, respektive modifikovaného nástroje Bilance a budoucnost.

Nové trendy v přístupu k hodnocení pracovníků shrnuje Hroník (2006, s. 18) do několika bodů, kdy nejpodstatnější změny spatřuje v přechodu:

- od registrace, tj. prostého zaznamenávání zjištění toho, co bylo v minulosti k motivaci pracovníků
- od pouhého „oznámkování“ k řešení problému
- od administrativního hodnocení „od stolu“ k hodnocení „tváří v tvář“

Velký důraz je kladen na aktivitu hodnoceného, kdy **„Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.“** (Hroník, 2006, s. 18).

Kompetenční model se následně vytváří tak, že se uspořádají jednotlivé kompetence, které jsou pro dané pracovní místo nezbytné. Kompetenční modely nejsou pouze efektivním nástrojem pro hodnocení pracovníků, ale jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008, s. 85): „Řízení podle kompetencí (nazývané též řízení lidských zdrojů podle kompetencí, „*competency-based/HR/management*“, dále též CBM) je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích.“

V rámci kompetenčních modelů mohou být jednotlivé kompetence strukturovány například podle aktuální orientace firmy. Hroník (2006, s. 32) uvádí například orientaci produktovou (která obsahuje kompetence řešení problému), orientaci zákaznickou (kam spadají kompetence interpersonální) nebo orientaci provozní a systémovou (kompetence sebeřízení). Každá firma tedy má své prioritní kompetence, na kterých „staví“, věnuje jim prioritní pozornost, jiné jsou pro ni podstatné méně.

K problematice kompetenčních modelů se vrátím v kapitole 7.3, kde se pokusím aplikovat modifikovaný nástroj „Bilance a budoucnost“ na konkrétním kompetenčním modelu.

5 METODIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V předchozích kapitolách byla popsána důležitost hodnocení pracovníků, cíle hodnocení i nejčastěji používané metody. Jedním z cílů této práce je vytvořit takovou metodiku hodnocení pracovníků, která by byla určená pro všechny kategorie pracovníků a mimo svého primárního cíle (které mají všechna hodnocení pracovníků) očekávám, že bude plnit i další důležitou funkci, tj. výstupy z hodnocení pracovníků budou v takové podobě, aby bylo možné je následně využít jako **vstupní data v rámci personálního controllingu**.

V následujících kapitolách se proto budu věnovat metodologickým východiskům, na základě kterých pak budu postupovat při tvorbě nové metodiky hodnocení pracovníků.

5.1 Metodologická východiska k hodnocení pracovníků s ohledem na zavedení personálního controllingu

Při tvorbě vlastní metodiky personálního hodnocení nejde jen o výběr metody, ale značná pozornost musí být věnována i dalším aspektům, například volbě kritérií. Bělohlávek (In: Smrčková, 2001, s. 5 – 6) zformuloval „desatero“ zásad při přípravě personálního hodnocení:

1. tvorba systému personálního hodnocení i kritérií má být realizována ve spolupráci s budoucími hodnotiteli
2. stanovit rozumné množství kritérií (maximálně 10), větší počet vede ke zjednodušování a odbývání hodnocení
3. kritérium musí být zhodnotitelé z pozice manažera - hodnotitele (nevhodná jsou např.: úroveň myšlení, psychická stabilita apod.)
4. čím více hodnocení postihuje specifické podmínky profesí, tím lépe (nesjednocovat kritéria, zatímco účetní musí být pečlivá, obchodní zástupce komunikativní)
5. kritéria by se měla v průběhu času měnit a reagovat na změnu ve strategii firmy

6. kritéria musí být jasná a jednoznačná (co je flexibilita? schopnost reagovat na změnu nebo schopnost zastávat jakoukoli práci?)
7. postupné odstupňování hodnocení (slovní) vede k odstranění subjektivnosti
8. hodnocení by nemělo být chápáno jako vyjednávání o mzdě
9. kvantitativní kritéria (ukazatele) jsou často nespravedlivá (různá ziskovost v různých oborech, různá kupní síla obyvatel v regionech apod.)
10. provázání kritérií s odměňováním vede k podcenění dlouhodobých cílů (příliš se soustředí na podání maximálního aktuálního výkonu).

Uvedený návrh pravidel vychází ze znalostí a zkušeností autora a lze je považovat jako opodstatněné požadavky, které vyplynuly z praxe a které je třeba brát při zavádění hodnocení pracovníků v úvahu.

Nicméně některé požadavky je nutné nějakým způsobem vyřešit, resp. „ošetřit“. Jedná se o ty body, které jsou překážkou v zavedení personálního controllingu a to je jednak **otázka slučování kritérií** (bod 4), **otázka obměny kritérií v průběhu času** (bod 5) a **otázka kvantifikovaných kritérií** (bod 9). V rámci nastavení naší metodiky personálního hodnocení se pokusím pro tato problematická místa najít řešení.

Další metodologickou otázkou je **rozsah hodnocení v rámci firmy**, tj. stanovit kdo bude a kdo nebude hodnocen. Urban (2004 a, s. 21 – 24) uvádí, že v zemích Evropské unie je hodnocení pracovníků „rozšířeno u manažerů, specialistů a techniků, poněkud méně u administrativních a manuálních pracovníků“. Wagnerová (2002, s. 163-172) uvádí, že v České republice má systém hodnocení pro manažery 49 % organizací, pro specialisty a techniky 48 %, pro administrativní pracovníky 42 % a pro manuální pracovníky 36 % organizací.

Domníváme se, že tato praxe je spíše důsledkem toho, že dosud nebyla nabídnuta metodika hodnocení zaměstnanců, která by byla efektivně použitelná i pro liniové kategorie zaměstnanců, než proto, že by linioví zaměstnanci byli považováni jako „méně důležití“. U výrobních firem tato kategorie podstatně převyšuje co do počtu kategorie ostatní a z hlediska významu je to kategorie

zaměstnanců, kteří produkt přímo vyrábí. Chceme-li skutečně řídit lidské zdroje (hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů řízení a zdrojem informací pro personální controlling), neměli bychom tuto kategorii opomíjet.

V této souvislosti je možné odkázat na slova zkušeného manažera Jaroslava Chvojky, ředitele SBU Diesel, Motorpal, a.s., který na jedné z odborných konferencí Manufacturing Management uvedl, že „pouze 5% aktivit vytváří hodnotu, 35 % aktivit sice hodnoty nevytváří, ale jsou nezbytné a 60% aktivit nejenže hodnoty nevytváří, ale jsou zbytečné (!)“. (In: Barták, 2007, s. 4 – 5). Domnívám se, že hodnocení pracovníků patří do skupiny 35 % aktivit, které sice hodnoty nevytváří, ale pro úspěšné řízení pracovního výkonu jsou nezbytné. Pokud se ale firmy dopouští zásadních prohřešků proti elementárním pravidlům, neprovádí základní personální činnosti, pak budou jejich další aktivity v tomto směru pravděpodobně zařazeny mezi 60 % aktivit zbytečných.

V neposlední řadě je třeba ujasnit, **kdo** bude hodnotit. V textu jsem již zmiňovala, že v rámci hodnocení pracovníků je hodnotitelem přímý nadřízený. Jeho postavení v rámci hodnocení pracovníků vidím jako nezastupitelné. Ale například Urban (2006b, s. 19 – 23) poukazuje na možnost hodnocení zaměstnanců jejich mentorem (nikoliv přímým nadřízeným).

5.2 Návrh metodiky hodnocení pracovníků s ohledem na následné využití v rámci personálního controllingu

Měla jsem možnost pracovat několik let v rámci personálního týmu ve společnosti DRINKS UNION, a.s.⁹, kde jsme oblasti hodnocení pracovníků věnovali značnou pozornost. Soustředili jsme se v první řadě na důkladnou metodickou přípravu. Vycházeli jsme z předpokladu, že hodnocení pracovníků je důležité nejen jako zpětná vazba zaměstnance, ale i jako nástroj zvýšení motivace a personálního řízení pro zaměstnavatele a naším cílem bylo postupné zavedení personálního controllingu.

⁹ Jedná se o výrobní společnost (výrobce piva a alkoholických nápojů), která se řadila mezi 5 nejvýznamnějších společností v oboru. V době, kdy byla realizována uvedená metodika a probíhaly výzkumné sondy, byla společnost v majoritním vlastnictví jednoho vlastníka s ryze českým kapitálem. V letech 2007 - 2008 došlo k jejímu prodeji.

Stručný popis a zhodnocení stávajících metod hodnocení pracovníků v předchozí kapitole je důležité pro následné nastavení metodiky, která by respektovala zachování kvality informací, ale zároveň umožňovala i kvantitativní zpracování. Teoretická znalost jednotlivých metod je předpokladem k navržení modifikované metody, která vychází právě z využití silných stránek jednotlivých metod a jejich vhodné kombinaci tak, aby byly eliminovány jejich slabé stránky.

Postup při tvorbě metodiky hodnocení pracovníků

1. Vytýčení cíle: připravit metodiku personálního hodnocení, která by umožňovala administrativně nenáročné, přehledné a srozumitelné hodnocení, které by mělo přínos jak pro hodnocené (rozvoj metakompetencí, zvýšení spokojenosti a motivace), tak pro firmu (personální controlling jako nástroj pro efektivní řízení zaměstnanců i procesů).
2. Analýza teoretických východisek a používaných metod hodnocení pracovníků.
3. Rozpracování jednotlivých nástrojů, tj. hodnotící škála, Zrcadlo shody a Matice flexibility. Opakované testování jednotlivých nástrojů.
4. Zpracování studijních materiálů ve formě příručky pro hodnotitele i hodnocené (které jsou určeny k přípravě hodnotitelů i hodnocených na hodnocení, např. formou kurzu v rámci firemního vzdělávání).
5. Tvorba vnitropodnikové dokumentace (VPD)¹⁰, která obsahuje cíl periodického hodnocení pracovníků, stanovení zodpovědnosti, zásad hodnocení (nového zaměstnance, průběžné a periodické) a forma hodnocení.
6. Proškolení hodnotitelů i hodnocených (s cílem seznámení se s VPD a příručkami).
7. Realizace hodnocení, vyhodnocení prvního roku hodnocení pracovníků.
8. Zhodnocení a korekce metodiky a příprava hodnocení pracovníků na druhý rok.

¹⁰ U VPD je velmi důležité, aby materiál byl stručný (max. 1 strana A4) a srozumitelný. Jeho schválení poradou vedení je základním předpokladem následné aplikace. Bez podpory top managementu není možné takovou koncepci prosadit.

5.3 Příprava nástrojů pro hodnocení pracovníků

Podstatu hodnocení pracovníků tvoří tři nástroje: Zrcadlo shody, Hodnotící škály a Matice flexibility¹¹.

Zrcadlo shody je nástroj, který nejen umožní zhodnotit a kvantifikovat pracovní výkon a další aspekty osobnosti zaměstnance, ale zvyšuje i objektivitu hodnocení a zároveň rozvíjí schopnost sebereflexe (metakompetence) hodnoceného.

Podstatou Zrcadla shody, je:

- a) nastavení oblastí a kritérií hodnocení
- b) nastavení hodnotící škály
- c) hodnotící pohovor – záznam hodnoceného
- d) hodnotící pohovor – záznam hodnotitele
- e) průběh hodnotícího pohovoru

ad a) nastavení oblastí a kritérií hodnocení

V kapitole 4.3 jsem se zabývala problematikou vymezení kompetencí, které považuji ve shodě s Veteškou a Tureckiovou (2008, s. 27) jako určitý *předpoklad/způsobilst/schopnost člověka se určitým způsobem chovat a rozvíjet se*. Abychom při hodnocení pracovníků postihli osobnost člověka co nejkomplexněji, můžeme vycházet například z hierarchického modelu struktury kompetence. Viz již zmiňovaná Příloha E (Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence), ze které vyplývá, že chování člověka je „syceno“ základními komponentami, které tvoří strukturu jeho osobnosti, tj.: dovednosti, znalosti a zkušenosti, schopnosti a motivy (tj. např. hodnoty, postoje, zájmy, potřeby).

Podle Urbana (2006 b, s. 23) by hodnocení mělo obsahovat pět základních částí: hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovního a sociálního chování

¹¹ Poznámka: Zrcadlo shody a Matice flexibility poprvé prezentoval RNDr. Milan Hagan, který byl generálním ředitelem společnosti a také zakladatelem týmu personalistiky, na odborné konferenci HUMAN POWER FORUM, ve dnech 21.a 22. 4. 2005 v Praze. Prezentace byla zveřejněna pořadatelem konference společností TOP VISION v rámci souhrnných prezentací z konference.

zaměstnance, hodnocení odborných znalostí, shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových cílů do dalšího období.

Hrubča (2004, s. 33 – 34) navrhuje strukturu hodnocení podle vzorce $HP = IHO + HPS + SHP$, tj. Hodnocení Pracovníka se rovná Individuální Hodnotící Otázky + Hodnocení Pracovních Schopností + Shrnutí Hodnocení Pracovníka.

V rámci týmu jsme vycházeli z předpokladu, že hodnocení pracovníků ve firemní praxi provádí vždy **přímý nadřízený**, který má odborné vzdělání v oblasti personalistiky, andragogiky či psychologie zcela ojediněle. Proto jsme výše uvedený kompetenční model modifikovali tak, aby pokrýval co nejširší strukturu kompetence a zároveň byl srozumitelný i pro „laiky“. Považovali jsme za účelné rozdělit celé hodnocení **do čtyř oblastí**: odborné znalosti, pracovní dovednosti, pracovní chování a pracovní výsledky. Každá z těchto oblastí je pak tvořena třemi, výjimečně pěti, dalšími konkrétně zformulovanými body, které jsou klíčové pro splnění jak dlouhodobých tak i krátkodobých celofiremních vizí a cílů.

V oblasti **odborných znalostí** jsme jako klíčové body zvolili v první řadě bod *vize, poslání a cíle společnosti (úseku)*. Je velmi důležité, aby každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní zařazení věděl, jaké má firma poslání, kam směřuje, jaké jsou sdílené hodnoty. Pokud neznáme cíl, velmi těžko jej dosáhneme. Znalost cílů je tedy nezbytným předpokladem jejich následného dosažení.

Dalším bodem jsou *předpisy a legislativa (zákony, vyhlášky a VPD)*, které jsou nezbytné nejen z hlediska bezpečnosti práce, ale i z důvodů dodržování všech ostatních zákonů a norem. *Profesní znalosti*, jako třetí hodnocený bod v rámci této skupiny, pak tvoří takové teoretické znalosti, které jsou nezbytné pro vykonávání té které práce a tvoří základ budoucího profesionálního chování.

Jako čtvrtý bod byla zařazena *znalost a úroveň práce na PC* (eventuálně obsluha konkrétní technologie). S výpočetní technikou dnes již pracuje téměř každý zaměstnanec (od skladového manipulanta až po top manažera), proto byla tato znalost vydefinována v rámci této skupiny jako klíčová. V případě některých liniových pozic je možné, že pracovníci výpočetní techniku při práci nepoužívají (nepotřebují). V rámci pracovního hodnocení je možné alternativně hodnotit

například znalost a úroveň specifické technologie, stroje, přístroje apod. Poslední hodnocené kritérium jsou jazykové znalosti.

V Příloze F (Tabulka 3: Hodnotící stupnice pro oblast odborných znalostí), je uveden popis jednotlivých stupňů. Tento popis má pomoci jak hodnotitelům tak hodnoceným zejména v prvních obdobích hodnocení. Oba zúčastnění se dostávají do nové sociální role a verbálně zpracovaná hodnotící škála jim pomůže k lepší orientaci a je také určitou prevencí před formálním zaškrťáváním hodnot.

Mezi klíčové **pracovní dovednosti** jsme zařadili na prvním místě *pracovní postupy*, které jsou vytvořeny pro každou činnost tak, aby práce byla vykonávána efektivně a v souladu se všemi zákony a předpisy. Pracovní postupy obsahují i požadovaný způsob chování zaměstnance v nestandardní situaci, tj. definují pravomoci a zodpovědnosti, proto je jejich osvojení velmi důležité.

Mezi další hodnocené pracovní dovednosti patří *komunikační (a prezentační) dovednosti*, které jsou základním předpokladem pro jakoukoli interpersonální činnost (výměnu informací, formulaci vlastních sdělení, pro řízení lidí, fungování pracovních skupin atd.).

Z pracovních dovedností jsou dále důležité *organizační schopnosti (a vedení lidí)*. Každý zaměstnanec musí být schopen zorganizovat činnost tak, aby byla vykonávána efektivně a to s ohledem nejen na splnění svého konkrétního pracovního úkolu, ale i s ohledem na ostatní zaměstnance, kteří v rámci daného procesu na jeho výstupy navazují.

Pokud je součástí práce i vedení dalších lidí (což je z hlediska organizační struktury firem velké procento zaměstnanců) jsou organizační předpoklady klíčovou záležitostí.

Návrh kritérií a rozpracované hodnotící škály je uveden v Příloze G (Tabulka 4: Hodnotící stupnice pro oblast pracovních dovedností).

V rámci **pracovního chování** posuzujeme *dodržování předpisů*. V rámci odborných znalostí jsme předpokládali, že zaměstnanec tyto předpisy teoreticky zná, v rámci pracovních dovedností hodnotíme, zda si je osvojil (zda je zvládá) a v rámci pracovního chování hodnotíme, zda je dodržuje. Toto odlišení je velmi podstatné pro následné řízení, eventuálně korekce, protože tímto způsobem přesně

zjistíme, v které fázi je problém a pak se můžeme účelně zaměřit jen na tu oblast, kde k problému dochází¹².

Dalšími sledovanými faktory v rámci pracovního chování jsou: *spolehlivost, samostatnost a iniciativa*. Je zřejmé, že je hodnocena ta oblast chování člověka, která úzce souvisí s výkonem práce.

V rámci hodnocení pracovníků má každý nadřazený zároveň příležitost (kterou by neměl opomenout) věnovat se i osobní (soukromé) stránce zaměstnance, to znamená otázka rodiny, zájmů, koníčků.

Tyto informace jsou důležité pro porozumění hodnocenému v jeho osobním kontextu, zjištění potřeb, přání, hodnot. Bez jejich znalosti můžeme jen obtížně zaměstnance vést, motivovat a rozvíjet. Z hlediska personálního controllingu s těmito daty dále nepracujeme, ale jejich obsahová hodnota je důležitá například při plánování celofiremních akcí (sportovní, kulturní apod.). Hodnotící stupnice je uvedena v Příloze H (Tabulka 5: Hodnotící stupnice pro oblast pracovního chování).

Čtvrtou hodnocenou oblastí jsou **pracovní výsledky**, kde jako klíčové byly identifikovány tři položky: *rozsah a kvantita práce, stabilita a kvalita práce a pořádek na pracovišti*. Kvalita a kvantita práce jsou faktory, do kterých bývají „narolovány“ aktuální (zpravidla roční) cíle. Jejich obsahová náplň (vyčíslení) se každoročně může měnit a to podle ročního plánu firmy.

Tato kvantifikace může být vyjádřena například v počtu prodaných, vyrobených, zavezených jednotek, v počtu zaúčtovaných dokladů za určité období atd., ale zároveň musí být číselně vystižena i kvalitativní stránka výkonu (např. v počtu oprávněných reklamací, v počtu chyb nalezených ve vnitřním auditu, apod.).

¹² Poznámka: Toto rozlišování v rámci jednotlivých oblastí má, podle mého názoru, velký význam pro efektivní vzdělávání zaměstnanců, protože spolehlivě a přesně identifikuje potřeby vzdělávání. Bez takto strukturované identifikace se v praxi stává, že jsou v teoretickém kurzu proškolení zaměstnanci, u kterých není problém v tom, že by danou věc nevěděli nebo neznali. Vědí, znají, ale nedodržují, nebo nedělají to, co by dělat měli. Problém není ve vzdělání, ale v motivaci a vedení lidí. Eventuální identifikace v dalším vzdělávání pak není jen na téma „CO“ ale „PROČ“.

Pořádek na pracovišti by měl být samozřejmostí. jeho nedodržování může napovídat o vztahu k práci nebo o vlastnosti osobnosti. Dodržování pořádku je důležité jak z důvodů hygienických (např. ve výrobě), tak z důvodů bezpečnosti práce (např. ve skladu, při manipulaci). V rámci týmu jsme dlouze zvažovali, zda tuto položku řadit do oblasti pracovního výkonu. Je diskutabilní, zda by tato položka neměla být spíše hodnocena v oblasti pracovního chování. Svým způsobem v této kategorii zařazena je pod položkou „Dodržování předpisů“, protože udržování pořádku na pracovišti vyžadují i jiné legislativní a vnitropodnikové předpisy.

Protože jsme hodnocení pracovníků zaváděli jako nový prvek v rámci firmy, a pořádek na pracovišti jsme chtěli zdůraznit jako nezbytný předpoklad k dosahování nejen efektivního, ale i bezpečného výkonu, ponechali jsme (i když s výhradami a vědomím určité duplicity) tuto položku pro první hodnocení v oblasti hodnocení výkonu.

Přehled kritérií a rozepsání jednotlivých stupňů na hodnotící stupnici je uveden v Příloze I (Tabulka 6: Hodnotící stupnice pro oblast pracovních výsledků).

ad b) nastavení hodnotící škály

Pro všechny čtyři skupiny je nastavena čtyřstupňová¹³ škála, která je číselně odstupňována a každý ze stupňů je zároveň stručně popsán slovně. Zde jsme vycházeli z metody BARS, která byla analyzována v rámci přehledu základních metod používaných v rámci hodnocení pracovníků.

Není vhodné (alespoň v počátcích zavádění hodnocení pracovníků) používat jednoslovný univerzální popis těchto stupňů, který navrhuje například Urban (2005a, s.17-23) v podobě: vynikající – velmi dobrý – uspokojivý – neuspokojivý. Zejména v prvních etapách zavádění hodnocení pracovníků je

¹³ Poznámka: Urban (2004b, s. 25 – 28) uvádí, že ve Spojených státech je také používána třístupňová škála: Překračuje cíle (Exceeds Objectives nebo Exceeds Expectations), splňuje cíle (Meets Objectives nebo Meets Expectations) a nedosahuje cílů (Below Objectives). Tato třístupňová škála bývá používána převážně v souvislosti s vyhodnocováním cílů.

rozpracovanější slovní škála určitým vodítkem k dialogu i pro hodnotitele samotného.

Při rozboru navrhované „Hodnoticí škály“ by bylo možné konstatovat, že se v zásadě svým věcným obsahem jednoslovné tvary hodnocení neliší od širšího vymezení. Při aplikaci na konkrétní situaci je ale rozdíl patrný. Například profesní znalosti mohou být hodnoceny jako „uspokojivé“ nebo jako „úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa“. Obě tato hodnocení představují stupeň 3, ale první z nich je spíše formální, zatímco druhá formulace je tak konkrétní, že obě strany (hodnocený i hodnotitel) vědí, co se pod touto hodnotou „skrývá“.

V některých hodnocených oblastech nemusí být hodnocenému zřejmé, co je „uspokojivé“. Například co znamená „uspokojivé“ hodnocení v oblasti komunikačních dovedností je mlhavější, zatímco sdělení „pracovník je schopen otevřené a korektní komunikace, dokáže přesvědčivě a logicky prezentovat své názory“ je podstatně srozumitelnější.

V praxi můžeme na odborných konferencích nebo v odborných článcích zaznamenat poznámku, že hodnocení zaměstnanců ve firmách probíhá formálně. Jedou z příčin může být právě už takto formálně nastavené hodnocení, které následně k „formalizaci svádí“. Musíme brát v úvahu skutečnost, že hodnotitel není žádný odborník v oblasti personalistiky. I on (a v první řadě on) potřebuje nějaké metodické vodítko, na základě kterého rozhovor povede a jak své stanovisko vysvětlí.

Vysvětlení jednotlivých stupňů několika slovy přináší i další výhody. Mezi jednotlivými hodnotiteli bývají značné rozdíly, které vyplývají z jejich osobnostních odlišností zejména v oblasti charakteru a postojů. Zatímco někdo je velmi přísný a náročný, jiný je velmi benevolentní a shovívavý. Jejich hodnocení bude srovnatelnější, pokud bude každý stupeň stručně popsán. Bude-li například předmětem hodnocení znalost práce na PC, může hodnotitel ohodnotit zaměstnance tak, že bude usuzovat, zda umí na PC hůře než on sám, nebo hůře než jiný zaměstnanec ve firmě. Má-li v Hodnoticí stupnici „pomocníka“ (tím je slovní popis jednotlivých stupňů), spíše si uvědomí, že musí hodnotit znalost práce na PC v souvislosti s pracovním místem, na které je hodnocený zařazen.

Je možné, že v průběhu několika let, dospěje, respektive vyspěje, daná firma tak, že podrobně vymezená Hodnotící škála nebude tak důležitá a jednoslovné označení stupňů bude dostačující. Do této etapy se musí dojít přirozeným vývojem, nikoli takto začínat personální práci s „nepersonalisty“.

Jak vyplynulo z předchozího textu, slovní popis jednotlivých stupňů pak tvoří Hodnotící škálu k Zrcadlu shody, to znamená, že Hodnotící škálu má před sebou hodnocený i hodnotitel a podle ní zaznamenávají hodnoty k jednotlivým položkám. Je nezbytné, aby byla stejná hodnotící škála používána v rámci celé firmy. Tj. všichni zaměstnanci jsou hodnoceni ve stejných oblastech, na stejné hodnotící škále. Získaná data pak lze využít v rámci personálního controllingu na úrovni celé firmy.

Podle jednotlivých kategorií zaměstnanců nebo podle pracovního místa se mění pouze obsah (například v rámci odborných znalostí je předepsána obecně legislativa a předpisy, v rámci hodnocení se pak hodnotí konkrétní legislativa a předpis, podle pracovního místa. Zatímco pro některé je důležité znalost zákoníku práce, pro jiné obchodního zákoníku pro jiného legislativa v souvislosti s používáním vysokozdvizného vozíku, sváření elektrickým obloukem, atd.). Konkrétní specifikaci jednotlivých faktorů provádí hodnotitel. Je vhodné tuto specifikaci uvést v zrcadle shody.

ad c) hodnotící pohovor – příprava hodnoceného

Před personálním hodnocením by měl každý hodnocený dostat předem k dispozici Hodnotící stupnice pro jednotlivé oblasti a to s předstihem několika dní. Je důležité, aby se mohl v klidu seznámit (v dalších obdobích „oživit“) se způsobem hodnocení, ale zejména by měl dostatek času k tomu, aby si mohl sám promyslet jednotlivé oblasti a „dosadit“ své vlastní hodnocení. Vlastní sebehodnocení je v rámci naší metodiky považováno za velmi důležité.

Mimo to, že tvoří první krok ke kvantifikaci (kterou pro personální controlling nezbytně potřebujeme), výrazně posílujeme rozvoj tzv. metakompetencí, tj. schopnost kriticky zhodnotit vlastní výsledky, naučit se

přemýšlet o vlastních chybách, ale zároveň umět i ocenit úspěch a uvědomit si vlastní pokrok. O metakompetencích jsem se zmiňovala již v kapitole 4.3.

Rozvoj metakompetencí je tedy základním předpokladem dalšího rozvoje člověka a to v jakékoliv oblasti. Chybí-li v hodnocení pracovníků tento prvek, stává se z hodnocení pouze formální a jednostranný akt, který častěji než rozvoj a progresi přináší demotivaci, pocity křivdy a zatrpkllost na straně hodnoceného a rozpaky na straně hodnotitele.

ad d) hodnotící pohovor – příprava hodnotitele

Na vlastní hodnotící pohovor by se měl připravit i hodnotitel (tj. přímý nadřízený). V klidu a s rozvahou se zamyslet nad každým hodnoceným a opět podle Hodnotící škály si připravit své zhodnocení k jednotlivým bodům podle dané struktury. Musí být schopen jednotlivé body vyspecifikovat tak, aby dokázal konkrétně zformulovat, co je v rámci dané kategorie předmětem hodnocení (který předpis, která konkrétní teoretická znalost, který software, který pracovní postup atd.) pro právě hodnoceného zaměstnance.

Úloha přímého nadřízeného je v rámci hodnocení pracovníků nezastupitelná. Nikdy nesmí být delegována na jiného pracovníka. Za určitých okolností může být samotnému hodnocení přítomna i třetí osoba (ať už například přímý nadřízený hodnotitele nebo personalista v případě, kdy hodnotitel očekává nějaké problémy, má malé zkušenosti, nevěří si a potřebuje pomoc od služebně staršího a zkušenějšího pracovníka).

V rámci přípravy hodnotitelů je vhodné seznámit je nejen s vlastní metodikou, ale upozornit i na časté chyby, kterých by se mohli dopouštět.

Nakonečný (2000, s. 85) upozorňuje, že „Vnímání a posuzování druhých osob i sebe sama (sociální percepce) je v podstatě **laická psychologie**, v níž se uplatňuje řada omylů (jako např. zmíněný „hallo-efekt“), předsudků, zjednodušování, „logických chyb“ a percepčních tendencí, které nepodávají vždy zcela spolehlivý obraz druhé osobě.“

Mezi nejčastější laické chyby patří, mimo již zmíněného a všeobecně známého „hallo-efektu“ (tj. závěru, který učiníme na základě „prvního dojmu“),

kategorizace (podle shodnosti některých znaků přiřadíme vnímaný prvek/člověka do určité kategorie), selekce (při vnímání osob věnujeme například pozornost jen některým vlastnostem) a interference (tj. do vnímání vnášíme i to, co skutečně není nebo nemusí být pravda, například podle výrazu v obličeji člověka „identifikujeme“ i jeho náladu, vnitřní stav.).

Je také třeba hodnotitele upozornit, že i hodnocení je pro něj jako přímého nadřízeného, příležitostí k motivování svých pracovníků. Je důležité, aby si uvědomili, že je mohou „nastartovat“ nebo také „demotivovat“ už samotným přístupem. Tureckiová (2008a, s. 43) v souvislosti s motivováním lidí píše: „Podstatou účinného motivování je upřímný **zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti.**“

ad e) průběh hodnotícího rozhovoru

Za samozřejmost pokládáme, že hodnotící rozhovor probíhá vždy *osobně*,¹⁴ v předem vyhrazeném čase, v klidné a nerušené místnosti a samotné hodnocení začíná krátkou úvodní částí.

Vlastní hodnotící rozhovor spočívá v otevřeném dialogu, jehož obsah je dán jednotlivými položkami na hodnotící škále a vyspecifikovaným Zrcadlem shody.

Hodnotitel vyzve hodnoceného, aby zhodnotil sám sebe a to včetně přiřazení k určitému klasifikačnímu stupni, který zapíše do Zrcadla shody. Následně reaguje souhlasně nebo nesouhlasně (vždy by měl své stanovisko podložit konkrétním důvodem) a zapíše svojí hodnotu do záznamového archu stejného Zrcadla shody. Ukázka je uvedena v Příloze J (Formulář 1: Záznam z hodnocení pracovníků – Zrcadlo shody). O podobném postupu hodnocení, který bývá používán v amerických firmách, píše například Urban (2004b, s. 25 – 28).

¹⁴ Poznámka: Přes nesporné výhody elektronické pošty připomínáme, že hodnocení pracovníků by nikdy nemělo probíhat formou pouhé e-mailové výměny vyplněných formulářů! Takto získaná data nemají vysokou hodnotu a je tím narušena samotná podstata této metody. Bez zpětné vazby, stejně jako při formálním zaškrtnutí hodnot, není možný rozvoj metakompetencí.

V případě, kdy se hodnocení hodnotitele a hodnoceného liší, je třeba danou položku důkladněji rozebrat. Prostor musí dostat jak hodnocený tak hodnotitel a podmínkou je, aby dokázali vzájemně naslouchat a korigovat své stanovisko. Pokud se nepodaří dojít ke společnému závěru, do následné Matice flexibility se zapíše pouze hodnota hodnotitele, ale musí být výrazně označena (například napíše se do kroužku, označí se červeně apod.).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že úkolem hodnotitele tedy není „nálepkování z titulu pravomoci“ nebo „škatulkování na základě sympatie“, ale konstruktivní dialog, ze kterého budou mít obě strany přínos. Zpětnou vazbu nezíská jen hodnocený, ale i hodnotitel. Oba pak mohou korigovat své původní názory, nebo naopak mají prostor pro další argumentaci, v důsledku které zkoriguje své stanovisko druhá strana.

Po ukončení hodnocení pracovníků jsou jednotlivá Zrcadla shody zaslána na personální útvar, kde je z nich sestavena Matice flexibility.¹⁵

Matice flexibility se tvoří pro každou skupinu hodnocených zvlášť, to znamená například všichni zaměstnanci určitého úseku, oddělení, směny apod. Tento seznam osob se napíše do levého sloupce. Ostatní sloupce se nadepíší názvy hodnocených oblastí (podle jednotné Hodnotící škály), tj. například vize, poslání a cíle, předpisy a legislativa, profesní znalosti, atd.

Do vzniklé sítě se dopisují hodnoty z jednotlivých Zrcadel shody a jak již bylo dříve v poznámce uvedeno, zapisují se hodnoty, které označil hodnotitel. V případě, že se tyto hodnoty liší od hodnoty hodnoceného, barevně nebo graficky se zvýrazní. Grafická podoba Matice flexibility je uvedena v Příloze K (Formulář 2: Matice flexibility).

Považuji za důležité upozornit na skutečnost, že necitlivým způsobem práce s Maticí flexibility můžeme v rámci skupiny hodnocených pracovníků vyvolat tendence k přílišné soupeřivosti. Cílem by mělo být spíše vedení ke

¹⁵ Poznámka: Je rovněž možné, aby Matici flexibility sestavil i hodnotitel za všechny své podřízené, které hodnotil. Toto je spíše otázka personálních možností podle konkrétní situace. Z hlediska metodiky není podstatné, zda to je hodnotitel nebo asistentka na personálním útvaru. Jedná se o administrativní činnost.

kooperaci mezi jednotlivými členy. Cremer (2006, s. 56) upozorňuje, že kooperativní podněty vedou lidi ke spolupráci a společnému úspěchu, zatímco posilování soutěživosti povede jedince spíše k touze po osobním úspěchu.

V pracovních kolektivech (eventuálně týmech), kde bude tendence k soupeření citelná, doporučuji upravit Matici flexibility tak, že bude odstraněn poslední sloupec (tj. výsledná hodnota jednotlivců). Při ústním projednávání celé Matice (v rámci porady) by hodnotitel neměl sám aktivně sestavovat pořadí jednotlivých hodnocených podle celkové hodnoty jednotlivce.

5.4 Přínosy metody Zrcadlo shody a Matice flexibility

Přínosy této metody můžeme rozdělit do tří oblastí.

a) z pohledu celé firmy

- **Podklad pro zavedení personálního controllingu**

Všechny hodnoty jako takové jsou kvantifikátory jednotlivých oblastí a používají se jako vstupní data pro personální řízení. V prvním roce hodnocení se pouze data zavedou, ale jejich budoucí „řídící“ schopnosti jsou omezené. Nejsou totiž k dispozici žádná srovnávací data. Ta je nutná vytvořit v průběhu několika periodických hodnocení.

- **Identifikace potřeb vzdělávání**

Za úsek/útvár, směnu – na první pohled je možné vidět, které oblasti jsou slabými místy a to nejenom oblast (např. pracovní dovednosti), ale i konkrétní aspekt (např. komunikační dovednosti). Je tak možné navrhnout zcela konkrétní a adresný plán vzdělávání nebo rozvoje v daných oblastech. Přínosem je tedy zcela jednoznačná identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců a to takových, které firma opravdu potřebuje, protože právě podle těchto kritérií bylo nastaveno hodnocení. Přínosem takového hodnocení je nejen identifikace oblastí, v jaké jsou zjištěny nedostatky (eventuálně rezervy), ale i konkretizace, tj. zda jsou nedostatky v oblasti teoretických znalostí nebo při jejich uplatňování v praxi. To má značný význam k budoucí efektivitě vzdělávání zaměstnanců. Může se stát, že firma opakovaně posílá své zaměstnance na

teoretické vzdělávání. Problém však nemusí být v tom, že „nevědí“, ale že „nedělají“. V rámci personálního hodnocení tak zjistíme nejen CO (jaká oblast dělá potíže), ale i PROČ (tj. otázka rozvoje dovedností nebo motivace).

- **Zjištění flexibility zaměstnanců v rámci firmy**

Pro úsek/útvár má MF i další přínos. Pokud jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni podle stejných faktorů a na stejné škále, nabízí se možnost i okamžitého srovnání mezi jednotlivými zaměstnanci. Toto srovnání může být využíváno jako podkladové informace při rozhodování například při pracovním postupu, při mimořádných odměnách apod. Často se také stává, že je třeba rychle nahradit pracovníka, který náhle nemůže svojí práci vykonávat (nemoc, odchod zaměstnance apod.). Prostřednictvím Matice flexibility můžeme poměrně rychle identifikovat potenciální náhradu v rámci firmy. Informace o tom, kolik lidí a eventuálně i kdo prošel určitým školením, je běžně dostupná na personálním oddělení. Ale souhrnná informace, kdo, jaké činnosti (a jak dobře) umí, běžně k dispozici nebývá. Přitom jde o zásadní informace například v případě personálního plánování, v případě krizové situace, v případě strategické diverzifikace aj.

- **Diagnostika pracovních vztahů**

Dalším přínosem je snadná diagnostika postavení nadřízeného a jeho vztahu k jednotlivým podřízeným. Vidíme-li že u jednoho hodnoceného je většina hodnot graficky odlišena (barvou, kroužkem apod.), je to signál možného konfliktního vztahu.

Stejně tak si zasluhuje pozornost i situace, pokud vůbec žádná hodnota není v kroužku. To je teoreticky ideální stav, který může svědčit o naprosto sehraném pracovním týmu nebo také o „síle“, resp. „slabosti“ nadřízeného.

Také může nastat situace, kdy se v kroužku se objeví všechny hodnoty od více hodnocených v rámci jednoho stejného hodnoceného faktoru, což je

zase signálem rozdílnosti nastavení „latky“ hodnotitele a podřízených v rámci jedné hodnotící kategorie.

Zda je pravda na straně hodnotitele nebo hodnocených, tímto nezjistíme. Ale tyto informace bychom se z žádného jiného způsobu hodnocení nikdy nedozvěděli a tím je nemohli ani řešit. Z uvedeného vyplývá, že získáme i signály o tom, jaké na pracovišti panují vztahy, jaké postavení má nadřízený, zda je schopen objektivního nadhledu nebo zda některé zaměstnance protěžuje a jiné znevýhodňuje atd.

- **Přehled o počtu zaměstnanců, kteří prošli personálním hodnocením**

V praxi ani tak nebývá problém zjistit, kolik lidí hodnocení pracovníků absolvovalo, ale podstatně hůře se sleduje, kolik lidí hodnocením neprošlo. Teoreticky to vypadá jako stejný elementární matematický postup založený na sčítání a odčítání. Realita je však jiná. Hodnocení pracovníků neprobíhá v rámci jednoho dne. Zpravidla se vyhlásí konkrétní měsíc, kdy musí proběhnout. Ve skutečnosti v daném měsíci několik lidí z práce odejde, několik nových jich nastoupí, někteří onemocní, jiní odjedou na dovolenou, na služební cestu apod. Může se tak stát, že někteří lidé nebudou hodnoceni i několik let, jiní zase nebudou hodnoceni proto, že právě nastoupili do zaměstnání. Matematicky je počet hodnocených vyjádřen jedním číselným údajem, který je z hlediska personalistiky neprůhledný.

Stejně tak se může stát, že některý nadřízený systematicky hodnocení neprovádí, eventuálně ho provádí jen s několika nekonfliktními pracovníky. V celkových číslech o počtu hodnocených za firmu se pak takové případy obtížně identifikují.

Z absolutních hodnot vypovídajících o počtech hodnocených není zřejmé ani to, které kategorie zaměstnanců byly (resp. nebyly) hodnoceny.

Již bylo uvedeno, že v Matici flexibility je už předem v levém sloupci vyplněn seznam všech zaměstnanců, kteří na daném úseku pracují. Z vyplněné Matice je pak zřejmé, nejen kolik lidí bylo hodnoceno, ale i kdo byl hodnocen.

Informace o procentu hodnocených pracovníků v rámci každého úseku/útvaru je tak k dispozici okamžitě. Porovnáním dvou po sobě jdoucích Matic flexibility jsou zřejmá konkrétní jména osob, která hodnocena byla a která ne. Tyto údaje jsou opět snadno a rychle dostupné. Je možné je přečíst z každé jednotlivé Matice flexibility.

V poslední řadě bych chtěla zdůraznit, že údaj o počtu lidí, kteří byli hodnoceni za celou firmu i po jednotlivých úsecích je opět jedním ze základních vstupních dat pro personální controlling.

b) z pohledu úseku/útvaru

Zpracovaná Matice flexibility se vyvěsí na nástěnku v daném úseku/útvaru tak, aby k ní měli přístup všichni hodnocení a zároveň tak, aby nebyla přístupná veřejnosti, zákazníkům apod. Vhodným místem jsou například šatny. Může být také rozeslána e-mailem všem zúčastněným (za předpokladu, že všichni mají přístup k PC).

Po zveřejnění v rámci úseku/útvaru se v rámci následující běžné pracovní rady zařadí bod „Výsledky hodnocení pracovníků“. Každý účastník má právo zeptat se veřejně na důvody hodnocení kohokoliv z dané Matice flexibility a hodnotitel musí být schopen hodnocení zdůvodnit. Toto veřejné projednání výsledků hodnocení má velký význam v tom, že :

1. Zvyšuje objektivitu hodnocení (hodnotitel ví, že bude muset eventuální „křiklavé“ hodnoty zdůvodnit).

Urban (2005 b, s. 28) uvádí, že zaměstnanec, který má pocit, že je jeho hodnocení nespravedlivé, může reagovat jedním ze tří způsobů: buď omezí své pracovní úsilí, nebo ztratí víru ve své schopnosti nebo odejde z firmy.

2. Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců (viz Adamsova teorie sociální spravedlnosti¹⁶).

¹⁶ Poznámka: Podle Adamsovy teorie sociální spravedlnosti (také teorie rovnováhy, equity theory) má každý člověk tendenci srovnávat svůj „vklad“ s „vkladem“ ostatních lidí oproti „přínosu“ jak pro něj samotného tak i druhým. Při zjištění nespravedlnosti se dostavuje kognitivní disonance (viz poznámka v kapitole 4.2). O Adamsově teorii více např. Provazník a Komárková (1996, s. 117), Nakonečný (2000, s. 112) a jiní.

c) z pohledu zaměstnance

Vzhledem k podstatě metody, která se opírá o sebehodnocení jako základní pilíř a následnou korektní zpětnou vazbu, je možný rozvoj metakompetencí, o kterých již bylo uvedeno, že podmiňují rozvoj všech ostatních kompetencí osobnosti.

Efekt metody Zrcadlo shody a Matice flexibility se dostaví už po prvním hodnocení, nicméně hlavní přínos, tj. umožnění nastavení kritérií pro personální controlling, bude zřejmý více až ve druhém a třetím roce, kdy nebudeme pracovat se statickými čísly, ale začne se vytvářet číselná řada, ze které bude možné stanovit trendy, míru úspěchu nebo efektivity veškerých personálních aktivit a to včetně vzdělávání.

5.5 Průběžná meziroční zjištění – korekce metodiky

V rámci této metodiky původně probíhalo hodnocení na čtyřstupňové škále, kde byly jednotlivé stupně ještě slovně pojmenovány. Toto je běžný a rozšířený způsob hodnocení. Praxe ukázala, že čtyřstupňová škála se zdá jako vyhovující v prvních obdobích hodnocení, ale z dlouhodobého hlediska je její rozsah malý.

Dalším zjištěním byla skutečnost, že „negativní“ hodnoty se v rámci hodnocení pracovníků vyskytují ojediněle. Toto může být důsledek „měkkosti“ hodnotitelů, kteří se raději vyhýbají konfliktům, které by negativní hodnocení mohlo přinést. Ale také toto zjištění může nasvědčovat tomu, že jsou na jednotlivá pracovní místa přijímáni lidé, kteří mají požadované kompetence, tj. „správní lidé na správných místech“.

„Pozitivní“ hodnoty jsou pak na čtyřstupňové škále k dispozici dvě a rozřazení na tyto nadprůměrné stupně je dosti obtížné, protože ve slovním pojmenování je jen velmi malá nuance, která navíc může být posuzována subjektivně odlišně. Po zařazení na tyto nadprůměrné stupně pak navíc dochází k určité demotivaci u hodnoceného (nemá kam „růst“) a z pohledu managementu

firmy může dojít paradoxně k závěru, že je již zbytečné „utrácet“ peníze za další rozvoj dané kompetence.

Proto jsme v následujícím období rozšířili škálu na pět, respektive šest stupňů, podobným způsobem, jak popisuje využití této škály například Armstrong (2000, s.112).

Stupně jsme pojmenovali expresivně zabarvenými názvy. Vědomě jsme se dopustili určité terminologické benevolence a to s ohledem na hodnotitele a hodnocené. Domnívali jsme se, že takto nejen rozšíříme škálu, ale citově zabarvenými výrazy umožníme lepší porozumění odlišnosti v jednotlivých stupních. Ukázka nově vydefinovaných stupňů je uvedena v Příloze L (Tabulka 7: Rozšířená šestistupňová škála pro oblast znalostí a Tabulka 8: Rozšířená šestistupňová škála pro oblast výkonnosti).

Zavedení jakékoli změny předpokládalo dobrou komunikaci se všemi zúčastněnými – jak s hodnocenými, tak s hodnotiteli. Otevřená komunikace a vysvětlení, proč dochází ke korekcím bývá zpravidla přijímáno s pochopením. Změna byla přijata pozitivně a to nejen díky otevřené komunikaci, ale také s ohledem na skutečnost, že jsme ke změnám docházeli „společně“ – na základě vyhodnocení předchozích etap i předchozímu naslouchání hodnotitelů i hodnocených.

Touto změnou jsme na jedné straně získali rozšíření o další dva stupně, což vedlo k možnosti postižení jemnějších nuancí hodnocení, na druhé straně jsme tím ztratili možnost porovnání výsledků z hodnocení pracovníků v prvním roce jeho zavedení.

V dalších obdobích probíhalo hodnocení pracovníků na upravené šesti stupňové škále, od které jsme očekávali výstižnější a přesnější hodnoty, které toto rozšíření nabízelo. Náš zájem se soustředil ale i na názory hodnocených, protože jsme od zavedené metodiky očekávali, že bude přínosem nejen pro zaměstnavatele, ale i pro hodnocené.

6 VÝZKUMNÁ SONDA

V rámci týmu personalistiky jsme navrhovali celou řadu nových postupů, které vycházely z nové personální strategie. Potřebovali jsme zpětnou vazbu, abychom si ověřili, jak jsou tyto nové postupy zaměstnanci přijímány a také jsme na základě těchto zjištění prováděli určité korekce. Z hlediska odborné terminologie má toto šetření charakter výzkumné sondy.

V rámci této práce jsou zařazeny pouze tři oblasti, které velmi úzce souvisí s tématem a cílem této práce. V souvislosti s se vzděláváním budou uvedeny názory zaměstnanců na další vzdělávání a na interní univerzitu. Dále budou uvedeny názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků, které bylo realizováno podle nově navržené metodiky.

6.1 Metodologie k výzkumné sondě

Šetření probíhalo vždy 1 x ročně, zpravidla v měsíci říjnu až listopadu v letech 2003 až 2005 v rámci pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti Drinks Union, a.s. a to ve všech lokalitách (Ústí nad Labem, Velké Březno, Louny, Kutná Hora a Jarošov).

Byla použita metoda písemného dotazování. Prostřednictvím dotazníku byla zjišťována úroveň spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, pracovními vztahy, organizací práce a řízením.

V rámci dotazníku bylo vždy zařazeno několik otázek, kterými jsme si ověřovali i názory zaměstnanců na některé personální činnosti (například hodnocení pracovníků), zjišťovali jsme fungování firemní univerzity z pohledu zaměstnanců nebo jsme zjišťovali jejich potřeby, přání a zájmy (například zda mají zájem se dále vzdělávat, v jaké oblasti apod.).

Dotazníky byly distribuovány všem zaměstnancům, kteří byli v daném období ve firmě zaměstnáni v hlavním pracovním poměru. Zaměstnanci se sami mohli rozhodnout, zda budou odpovídat anonymně nebo zda dotazník podepíší. Sběr vyplněných dotazníků se uskutečňoval dvěma cestami. Buď mohl

zaměstnanec vrátit vyplněný dotazník prostřednictvím svého liniového manažera nebo mohl dotazník osobně odevzdat do sběrné krabice na personálním oddělení.

V roce 2003, kdy proběhlo hodnocení pracovníků v rámci celé firmy poprvé. K 31.12.2003 zde bylo zaměstnáno celkem 578 zaměstnanců. Vyplněný dotazník vrátilo 473 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla vysoká, tj. 82 %.

Z hlediska pohlaví tvořil soubor zhruba 2/3 mužů a 1/3 žen. Tento poměr odpovídá struktuře zaměstnanců.

Věková struktura souboru byla rozložena mezi jednotlivými věkovými kategoriemi v produktivním věku zhruba na čtvrtiny. O něco méně bylo v souboru nejmladších pracovníků, tj. v kategorii do 30.let. Nelze přesně určit, kolik lidí tvořili zaměstnanci v důchodovém věku, protože 20 dotázaných svůj věk neuvedlo. Ve skupině „neuvedeno“ mohou být jakkoliv staří pracovníci.

Rovněž jsme zjišťovali, jaké mají dotázaní **vzdělání**. Nejvíce byla zastoupena kategorie vyučených (více než 40 %) a nejméně zde bylo vysokoškoláků – pouze čtyři.

Jako velmi důležité jsme považovali i třídění z hlediska **pracovního zařazení** dotázaných. Ve firmě je zastoupen nejvyšší počet dělníků, kteří jsou v kategorii „linioví pracovníci“. Dotázaný v této kategorii nemá žádného dalšího podřízeného. Jako specialisté byli zařazováni pracovníci, kteří rovněž nemají žádného podřízeného, ale k výkonu jejich práce je nutné nějaké vyšší odborné vzdělání. Patří sem například počítačové specialisté, specialisté na daně, mzdy apod. Liniový manažer je zaměstnanec, který řídí liniové pracovníky, střední manažer řídí liniové manažery a top manažer je člen vedení a zároveň řídí celý útvar.

Zajímavé jsou i hodnoty tzv. „anonymních“ odpovědí. Na konci dotazníku byli dotázaní požádáni, aby se sami rozhodli, zda chtějí dotazník podepsat, nebo zda chtějí napsat své jméno. 67 % dotázaných uvedlo své jméno a 33 % dotázaných si přálo zůstat v anonymitě.

Z tohoto údaje nelze zhodnotit, zda je to „hodně“ nebo „málo“, ale údaj naznačuje, že téměř 2/3 pracovníků se nebojí otevřeně říkat své názory, neobávají se eventuálních sankcí a 1/3 pracovníků raději zůstává v anonymitě.

Výše uvedené údaje jsou přehledně zpracovány v Příloze M (Tabulka 9: Popis souboru – rok 2003).

V roce 2004 bylo k 31.12. ve firmě 618 zaměstnanců, vyplněný dotazník vrátilo 437 dotázaných. Návratnost dotazníků poklesla na 71 %.

Podle pohlaví odpovídalo 61 % mužů a 35 % žen, tedy ve zhruba stejném poměru jako v předešlém roce, tj. 2/3 mužů a 1/3 žen.

I z hlediska věkové struktury soubor odpovědí koresponduje jak s předchozím rokem, tak s celkovou věkovou strukturou v rámci firmy. Oproti loňskému roku odpověděl jeden dotázaný ve věkové kategorii nad 67 let.

Struktura podle nejvyššího dosaženého vzdělání zůstává opět podobná jako v minulém období.

Poslední třídění je podle pracovního zařazení. Vymezení jednotlivých kategorií zaměstnanců zůstává stejné jako v minulém období.

Oproti minulému období jsme zaznamenali mírný nárůst anonymních odpovědí na 35 % (v předešlém roce to bylo 29 %), ale struktura podle pracovního zařazení zůstává obdobná. U kategorie liniový pracovník dochází k mírnému poklesu a u liniových manažerů a specialistů k mírnému nárůstu. Změny jsou však minimální (jedná se o několik osob).

Výše uvedené údaje jsou přehledně zpracovány v Příloze N (Tabulka 10: Popis souboru – rok 2004).

V roce 2005 bylo k 31.12. zaměstnáno ve firmě 587 zaměstnanců, vyplněný dotazník vrátilo 332 dotázaných, návratnost dotazníků poklesla na 57 %.

Podrobné údaje jsou přehledně zpracovány v Příloze O (Tabulka 11: Popis souboru – rok 2005).

Návratnost dotazníků podle pohlaví se mírně změnila. Počet mužů poklesl na 55 %, počet žen se mírně zvýšil na 39 %.

Z hlediska věkové struktury mírně poklesl počet vrácených dotazníků z nejmladší věkové skupiny, to je u zaměstnanců mladších 30-ti let. V ostatních věkových kategoriích k významné změně nedošlo.

V případě popisu souboru z hlediska nejvyššího dosaženého počtu vzdělání není oproti předchozím letům v procentuálním zastoupení zřejmý žádný

zásadní rozdíl. Ale v absolutních číslech poklesl počet odpovědí od vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců o 10.

Z hlediska pracovního zařazení nejvíce poklesl počet odpovědí od liniových zaměstnanců a to ze 14 % v předchozím roce na 7 %. V ostatních kategoriích zaměstnanců se procentuální podíl v jednotlivých kategoriích podstatně nezměnil.

Počet anonymních odpovědí oproti minulému období zaznamenal nárůst na téměř 42 %. V prvním roce byl tento podíl pouze 29 % a ve druhém roce 35 %. Nárůst počtu dotázaných, kteří se nechtěli pod dotazník podepsat, souvisí s pravděpodobně s celkovou atmosférou ve firmě. Mezi zaměstnanci narůstala nejistota, protože se začalo se mluvit o možném prodeji firmy.

Nejen že zaměstnanci měli obavy a odrazilo se to ve vyšším počtu anonymních odpovědí, ale došlo i k celkovému snížení počtu vrácených dotazníků.

Příčin mohlo být opět několik. Již bylo zmíněno, že poklesla zejména aktivita liniových manažerů, kteří měli za úkol dotazníky distribuovat a následně shromažďovat a odevzdávat vyplněné dotazníky. Zaměstnanci měli možnost odnést vyplněný dotazník přímo na personální oddělení nebo vhodit dotazník do připravené krabice na vrátnici, ale je pravděpodobné, že některým ani nebyly (příslušným liniovým manažerem) dotazníky dodány.

Další příčinou poklesu návratnosti dotazníků byla i skutečnost, že na připomínky zaměstnanců, které v dotazníku uváděli, příslušní nadřízení nereagovali a zaměstnanci „rezignovali“. Jak bylo v úvodu této kapitoly řečeno, data, která zde budou prezentována v souvislosti s ochotou dále se vzdělávat, s názory na firemní univerzitu a s hodnocením pracovníků nebyla zjišťována samostatným šetřením, ale v rámci pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci se tak v rámci tohoto šetření vyjadřovali k mnoha oblastem, důraz byl kladen zejména na pracovní prostředí a pracovní podmínky. Ne na všechny připomínky zaměstnanců byl brán zřetel, ani jim nebyly uspokojivým způsobem vysvětleny.

6.2 Zjišťování názorů zaměstnanců na další vzdělávání

Na důležitost ochoty zaměstnanců dále se vzdělávat poukazuje například Beneš (2007, s. 13). Odkazuje na výsledky šetření, které koncem roku 2005 provedla Německá průmyslová a obchodní komora, kterého se zúčastnilo více než 900 podniků různých odvětví hospodářství. Jako zásadní požadavek zaměstnavatelů se ukazuje získávání kompetencí. Z hlediska obsahu těchto kompetencí a jejich důležitosti je ochota učit se na prvním místě. Patří tedy mezi nedůležitější kompetence zaměstnanců, které od nich zaměstnavatelé očekávají. Za ochotou učit se (1,5)¹⁷ následovala dochvilnost a spolehlivost (1,7), sociální kompetence (1,7), kompetence k sebeučení 2,0), odborné znalosti (2,2) a základní dovednosti (2,5).

Zajímalo nás, jaký názor mají na další vzdělávání zaměstnanci. Proto jsme v rámci výzkumné sondy do dotazníku zařadili otázku: „*Chtěl/a byste se v budoucnu naučit něco nového, co by bylo přínosem pro Vaši práci?*“ Tuto otázku jsme pokládali v rámci našeho šetření tři roky po sobě. Dotázaní mohli volit jednu z možných odpovědí:

- a) Ano, mám konkrétní cíl a postupně ho dosahuji.
- b) Ano, mám konkrétní cíl, ale zatím se mi ho nedaří plnit, jak bych si přál/a.
Proč: ...
- c) O tom nepřemýšlím.
- d) Nemám konkrétní cíl, všechno, co k práci potřebuji už umím.
- e) Nemám konkrétní cíl, ale měl/a bych chuť se něco nového naučit, i když přesně nevím co.

V roce 2003 odpovědělo 57 % všech zaměstnanců, že má stanovený konkrétní cíl a postupně jej dosahuje. Překvapivý je vysoký podíl této možnosti odpovědi v kategorii liniový pracovník. Stejně tak je i pozitivní zjištění, že 10 % všech dotázaných sice nemá stanovený konkrétní cíl, ale mají chuť se něco nového naučit.

¹⁷ Dotázaní hodnotili na škále 1 (velmi důležité) až 6 (velmi nedůležité).

Je zřejmé, že **velká většina dotázaných má zájem se dále vzdělávat a rozvíjet**. Pouze 7 % z celého souboru (tj. 32 z 473 dotázaných) odpovědělo, že nemají žádný konkrétní cíl a všechno, co k práci potřebují už umí.

V rámci analýzy výsledků jsme se také zabývali bližším rozбором polootevřené odpovědi B, tj. *„Ano, mám konkrétní cíl, ale zatím se mi ho nedaří plnit, jak bych si přál/a. Proč: ...“*.

Tuto odpověď celkem zvolilo 69 dotázaných (tj. 15%), ale 21 z nich blíže neuvedlo důvod, proč se jim nedaří své cíle plnit. 22 dotázaných jako nejčastější důvod uvedlo nedostatek času z důvodu vysokého pracovního vytížení. Ve čtyřech případech bylo uvedeno, že zde zaměstnanec pracuje velmi krátkou dobu, třikrát se vyskytla připomínka k dostupnosti kurzů a čtyřikrát se jednalo o zaměstnance, který na svůj konkrétní kurz čeká. V jednom případě se vyskytla odpověď naznačující možnou diskriminaci („nemožný postup, patriarcha VŠ + ambice zde spíše na obtíž, žena = asistentka“). Pouze ve dvou případech se objevilo sebekritické zhodnocení ve smyslu „jsem líný a špatně si organizuji svůj vlastní čas“. Několik odpovědí bylo nutné vyřadit, protože jsme neporozuměli obsahovému sdělení (např. „zařízení není ve 100 % výkonu“ nebo „stmelit kolektiv a využívat 100 % volný čas např. k opravě palet. Mít odpovědnějšího zástupce.“).

Podrobnější výsledky jsou uvedeny v Příloze P (Tabulka 12: Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2003).

Při opakovaném šetření s odstupem jednoho roku jsme na stejně položenou otázku získali odpovědi, které jsou uvedeny v Příloze P (Tabulka 13: Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2004).

Z výsledků je patrné, že i v **roce 2004** jsou odpovědi procentuálně rozděleny velmi podobně jako v předchozím roce. I výstupy obsahové analýzy polootevřené odpovědi B byly velmi podobné jako v předchozím roce. Zvýšil se počet odpovědí, které naznačovaly vysoké pracovní vytížení („málo času a jiné povinnosti“, „nestíhám“, „pracovní vytížení“ apod.). V jednom případě se vyskytla odpověď „Priority jsou prodávat, na další cíle není moc času“. Je patrné,

že zaměstnanci pocítovali značný časový tlak a to zejména v kategorii liniový manažer.

Porovnáme-li výsledky třetího roku, tj. **roku 2005**, s roky předchozími, zjistíme, že rámcově zůstávají procentuální hodnoty v jednotlivých kategoriích odpovědi velmi podobné. Mírně poklesl podíl odpovědi „B“ (tj. Mám konkrétní cíl, ale zatím se mi ho nedaří plnit, jak bych si přál/a) a zároveň se mírně zvýšil podíl odpovědi „C“ (O tom nepřemýšlím). Výsledky obsahové analýzy odpovědi B v předchozích letech vykazovaly vyšší podíl odpovědí, ze kterých byl patrný tlak na zaměstnance ve smyslu vysoké pracovní nasazení). Pokles odpovědi tohoto typu může být interpretován dvěma způsoby: je možné, že se situace lepší a pracovní vytížení není tak vysoké, nebo je také možné, že část zaměstnanců „rezignovala“. (Protože zároveň mírně stoupl počet odpovědí typu „C“). Podrobnější výsledky jsou uvedeny v Příloze P (Tabulka 14: Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2005).

Celkově jsou zjištěné hodnoty spíše pozitivní, více než polovina dotázaných opakovaně volí v souvislosti se svým osobním rozvojem odpověď typu „A“ (Mám konkrétní cíl a postupně ho dosahuji). Přesto by bylo v tomto případě vhodné provést dílčí analýzu pracovní vytíženosti v kategorii liniový manažer.

6.3 Firemní „univerzita“

Podobně jako velké nadnárodní společnosti jsme se pokusili i my o vytvoření interní platformy pro realizaci vzdělávacích, výcvikových i motivačních programů. V roce 2002 jsme pracovali na její koncepční přípravě a v roce 2003 bylo plánováno „otevření“ UNIVERZITY DRINKS UNION pro kterou jsme používali zkratku „UDU“.

Naším cílem bylo vytvořit prostředí „učící se organizace“. Mužik v této souvislosti píše, že: „Každý pracovník by měl hledat určitou rovnováhu mezi pozicí, kterou v podniku zastává na straně jedné a rolemi, které z této pozice vyplývají. Naplnění rolí se projevuje v očekávaném chování a jednání. Tento

proces by se neměl odehrávat jen cestou pokusu a omylu, ale cílevědomě, systematicky a uvědoměle.“ (MUŽÍK, 2008, s. 37)

Organizační principy fungování UDU jsou uvedeny v Příloze Q (Obrázek 4: Schéma firemní univerzity). Nejvyšším orgánem této UDU je Univerzitní rada, jejíž členové byli jmenováni z Týmu řízení lidských zdrojů a dále zde byli všichni odborní ředitelé jednotlivých úseků. Samostatné „katedry“ pak tvořily konkrétní úseky. Vedoucím katedry byl vždy příslušný odborný ředitel.

Ústředním mottem UDU bylo: „*Podporujeme odbornost a tvořivost. Požadujeme profesionalitu a loajalitu.*“

Každá katedra měla podle připravené koncepce zajišťovat následující vzdělávání:

A. Kmenové programy

- tyto programy jsou určeny pro zaměstnance dané katedry, tj. konkrétní úsek
- jsou zařazeny takové předměty a disciplíny, které vyplývají z identifikace potřeb ve vzdělávání v rámci Personálního hodnocení na daném úseku
- obsahují jak vzdělávací, tréninkové (výcvikové) tak i rozvojové programy
- doporučené metody: přednáška, semináře, workshopy, rotace práce, koučování, resp. mentoring a tutoring
- mentoři a tutoři budou vybíráni vždy na základě personálního hodnocení (viz Zrcadlo shody)
- povinný předmět v prvním roce je "Rolování cílů"
- účastní se povinně všichni zaměstnanci daného úseku
- probíhají v pracovní době

B. Výběrové programy

- tyto programy jsou určeny zejména pro interní zákazníky, tj. zaměstnance DU, ale z jiných úseků, se kterými spolupracují v rámci jednotlivých procesů
- smyslem výběrových programů je poskytnout bližší informace o provozu úseku, charakteru a omezeních, která mohou mít vliv na eventuelní spolupráci

- cílem je, aby se lidé z jednotlivých úseků lépe poznali, proto jsou doporučovány jako hlavní jiné formy výuky než přednáška (např. rotace práce, exkurze, výjezdní odpoledne, uspořádání soutěže apod.). Krátký workshop může být součástí připraveného programu
- probíhá částečně v pracovní a částečně mimopracovní době

C. Doplňkové programy

- tyto programy jsou určeny pro všechny zaměstnance. Forma klasické výuky formou přednášky se nezařazuje. Program by měl být sportovně - zábavný nebo kulturně - zábavný
- hlavním cílem je neformální seznámení zaměstnanců a společná činnost se společným cílem
- je možná připravit program pro zaměstnance včetně rodinných příslušníků
- probíhá zásadně mimopracovní době

Úkolem Univerzitní rady bylo schvalovat jednotlivé kurzy, rozhodovat o tom, zda bude kurz organizován v rámci UDU nebo formou externího vzdělávání (od externích dodavatelů). Dále bylo jejím úkolem organizovat individuální vzdělávání manažerů a klíčových zaměstnanců firmy, schvalovat studijní plány jednotlivých kateder a kontrolovat dodržování předložených plánů jednotlivých kateder.

6.4 Zjišťování názorů zaměstnanců na firemní „univerzitu“

V roce 2003 jsme v rámci výzkumné sondy položili zaměstnancům otázku:

„Máme za sebou první ročník Univerzity Drinks Union. Jaký je Váš názor?“

- A) je to výborná příležitost naučit se něčemu novému, aktivně jsem se účastnil/a alespoň jedné přednášky
- B) Je to dobrá věc, účastnil/a jsem se, ale myslím, že by se některé věci měly změnit. Které:...
- C) O Univerzitě jsem slyšel/a, ale na žádnou přihlášku jsem se nepřihlásil/a
- D) Nějaké přednášky jsem se zúčastnil/a, ale nic mi to nepřineslo

E) Nevím o tom, že v naší firmě Univerzita existuje a že se také můžu účastnit.

Odpovědi na uvedenou otázku jsou uvedeny v Příloze R (Tabulka 15: Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2003).

Z výsledků vyplývá, že **v roce 2003** byla nejčastější volbou odpovědi (42 %) možnost „A“, tj. velmi pozitivní hodnocení („Je to výborná příležitost naučit se něčemu novému, aktivně jsem se účastnil/a alespoň jedné přednášky“).

Druhou nejpočetnější odpovědí (38 %) byla varianta C („O Univerzitě jsem slyšel/a, ale na žádnou přednášku jsem se nepřihlásil/a“).

Velmi důležité byly odpovědi typu „B“ (Je to dobrá věc, účastnil/a jsem se, ale myslím, že by se některé věci měly změnit. Které:...). Přesto, že tuto variantu odpovědi zvolilo pouze 9 % dotázaných, předpokládali jsme, že právě z této polootevřené otázky můžeme získat velmi důležitou zpětnou vazbu.

Při analýze volných odpovědí jsme zjistili, že slabým místem UDU je zejména interní komunikace a organizace přednášek. Připomínky se nejčastěji týkaly pozdního oznámení termínů konání přednášek, rušení přednášek, eventuálně zaměstnanci o přednášce nevěděli vůbec. Pouze jedna připomínka (z celkového počtu 43) se týkala samotného obsahu (náplně) konkrétní přednášky („Osobě z VŠ vzdělání přinesou přednášky málo. Preferuji odbornější témata“ – doslovná citace). Další připomínky se vyskytovaly ojediněle, např. doporučení, aby byl nižší počet účastníků (8 – 10), aby byly přednášky po pracovní době, aby byly vyhlašovány i náhradní termíny apod. Některé připomínky byly nesrozumitelné („Mělo by to být placené jako ostatním“).

V následujícím roce, tj. **v roce 2004**, byla zaměstnancům předložena stejná otázka: „Jaký je Váš názor na Univerzitu Drinks Union?“ se stejnou možností volby odpovědí A až E jako v roce předchozím. Jak vyplývá z výsledků uvedených v Příloze R (Tabulka 16: Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2004), došlo k poklesu pozitivních odpovědí „A“ a zvýšení počtu spíše pasivních odpovědí „C“ (tj. nepřihlásil/a se na žádnou přednášku).

Z analýzy volných odpovědí varianty „B“ vyšlo najevo, že organizační problémy přetrvávají (o přednáškách se zaměstnanci dozví spíše náhodou, přednášky jsou často přesouvány nebo rušeny bez náhrady, je vypsáno málo témat apod.). Mimo to bylo zjištěno, že pro některé kategorie zaměstnanců na určitých provozech nebyla vypsána přednáška vůbec žádná.

V roce 2005 se nám podařilo „obrátit“ poměr pozitivních odpovědí „A“ (tj. aktivní účast a pozitivní hodnocení) oproti pasivnímu „C“ (na žádnou přednášku jsem se nepřihlásil/a). Výsledky jsou uvedeny v Příloze R (Tabulka 17: Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2005). Přesto z analýzy otevřených odpovědí u varianty „B“ vyplynulo, že některé organizační problémy lokálně přetrvávají (zejména v lokalitách mimo Ústí n.L.). Nejčastější připomínkou bylo, že se přednáška ještě nekonala, eventuálně se o ní dozvědělo málo lidí a následně byla velmi nízká účast. Toto bylo následně negativně hodnoceno i lektory, kteří se na přednášku svědomitě připravovali.

Na základě praktických zkušeností i podrobně analýzy výsledků názorů zaměstnanců jsme identifikovali hlavní důvody (příčiny) možného neúspěchu při budování platformy firemního vzdělávání:

- *Personální zabezpečení.* Musí být vyčleněn alespoň jeden personalista, který bude zodpovědný za komunikaci a organizační záležitosti.
- *Nutná podpora vedení (celého TOP managementu).* V našem případě někteří odborní ředitelé považovali tuto práci jako „práci navíc“, která není tak důležitá, jako plnění plánu. Neúčastnili se pravidelných setkání (1 x za měsíc na dvě hodiny) a pravděpodobně ani na svých úsecích dále informace nepředávali.
- *Odborné vzdělání TOP managementu v oblasti andragogiky.* Je nutné, aby si odborní ředitelé osvojili alespoň elementární znalosti androdidaktiky (základní terminologie, didaktický proces, metody vzdělávání apod.), protože jinak dochází k mnoha nedorozuměním, vyplývajících ze skutečnosti, že si pod stejným termínem každý představuje něco zcela odlišného.

- *Motivace zaměstnanců.* Přesto, že se zaměstnanci chtějí přirozeně vzdělávat a odborně růst, je nutná (zejména v prvních etapách) určitá motivace, aby se aktivně zapojili. Někteří vrcholoví manažeři odmítali jakýkoli motivační prvek („Kdo se nechce vzdělávat, nemá tu co dělat“).
- *Příliš rychlý „start“* univerzity v rámci celé firmy. Pravděpodobně bychom dosáhli většího úspěchu, kdybychom v prvních fázích soustředili pozornost na vytipované manažery (střední a liniové), které bychom jako lektory vyškolili a teprve následně by mohlo být „spouštěno“ vzdělávání pro jednotlivé úseky.
- *Dobrovolnost.* Vzdělávání by nemělo být deklarováno jako „povinné“, ale naopak spíše jako výběrové.
- *Nesprávné používání odborné terminologie.* Například pod označením „přednáška“ byly organizovány i aktivity, které měly mít charakter semináře, workshopu, rotace práce a podobně.
- *Název „UNIVERZITA“* vyvolává i negativní asociace (něco formálního, nepraktického, příliš učeného a nesrozumitelného, běžnému člověku vzdáleného). Jako vhodnější označení se ukazuje například akademie.

6.5 Zjišťování názorů zaměstnanců na hodnocení pracovníků

Již bylo několikrát zmíněno, že přímí nadřízení často přistupují k hodnocení pracovníků jako nutné administrativní činnosti, která nemá – z jejich pohledu – žádný významný pozitivní důsledek. Jsou-li nuceni, hodnocení „odbudou“ pokud možno co nejrychleji, nejformálněji, v krajním případě i bez účasti hodnoceného.

Urban (2006b, s. 19 – 23) poukazuje na skutečnost, že podle mezinárodních průzkumů, které byly provedeny v průmyslově vyspělých zemích, není pravidelně hodnoceno cca 40 % zaměstnanců. Z těch, kteří hodnoceni jsou, je jen malý podíl hodnocen způsobem, který by nebyl formální.

Negativní postoj k hodnocení pracovníků zaujímají nejen hodnotitelé, ale i samotní hodnocení. Koubek (2004, s. 33) uvádí přehled nejčastějších kritických soudů o hodnocení pracovního výkonu, ze kterých vybíráme například:

- je to systém byrokratické nebo manažerské kontroly a ovládání pracovníků
- zhoršuje vztahy na pracovišti, zejména vztah mezi nadřízeným a podřízeným
- je to rozporuplný, nedůsledný a od základu subjektivní proces
- je to mocenský nástroj a jako takový vyvolává odpor a má jen malý efekt
- je to nepříjemný zážitek pro hodnoceného i hodnotitele, atd.

Tato negativní zjištění nejsou ojedinělá. Je možné, že citované negativní výroky souvisí i s metodikou, která byla pro hodnocení pracovníků použita.

Ale údaje k metodikám, podle kterých byli hodnoceni „nespokojení“ zaměstnanci, kteří jsou v literatuře citováni, nejsou dostupné.

Můžeme zjistit, jaké mají názory „naši“ zaměstnanci, kteří prošli nově navrženou metodikou hodnocení pracovníků. Proto jsme v rámci naší výzkumné sondy, zjišťovali i názory na hodnocení pracovníků.

Položili jsme dotázaným otázku: *“V letošním roce mělo proběhnout personální hodnocení. Hodnocení provádí Váš přímý nadřízený formou rozhovoru. Jak je to s hodnocením na vašem pracovišti?”* Zaměstnanci na tuto otázku odpovídali tak, že zvolili jednu z nabízených možností odpovědí:

- A) Byl/a jsem hodnocen/a a myslím si, že korektně a spravedlivě.
- B) Byl/a jsem hodnocen/a, ale neměl/a jsem z toho dobrý pocit. (Napište proč):...
- C) Byl/a jsem hodnocen/a, ale nevím, k čemu je to dobré.
- D) Hodnocení na pracovišti ještě neproběhlo, ani mě nezajímá.
- E) Hodnocení na pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného.

Výsledky jsou uvedeny v Příloze S (Tabulky 18 až 20). Z údajů v Příloze S (Tabulka 18: Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků – rok 2003), vyplývá, že **v roce 2003**, tj. v prvním roce, kdy bylo aplikováno hodnocení pracovníků podle nově navržené metodiky, popsané v kapitole 5, bylo hodnoceno 66 % dotázaných.

Z těchto zaměstnanců (kteří byli hodnoceni) 61 % vyslovilo názor, že hodnocení bylo korektní a spravedlivé. 2 % zaměstnanců odpověděla, že byli hodnoceni, ale z hodnocení „neměli dobrý pocit“.

V rámci této odpovědi měli dotázaní možnost napsat, co jim vadilo. Tuto možnost využilo 6 zaměstnanců. Některé odpovědi byly zformulovány tak, že nebylo zřejmé, jak je dotázaný myslí (například „asertivní vůči mojí osobě“). Můžeme se domnívat, že se dotyčný necítil dobře. Jiná odpověď „Byl jsem hodnocen“ naznačuje, že hodnocenému vadí samotná skutečnost, že je hodnocen.

Naproti tomu dvě volné odpovědi byly zcela srozumitelné a jednoznačně negativní: „Je to podle ksichtu“ a „Chybí stanovení priorit konkrétních úkolů“.

V prvním roce nebylo hodnoceno 30 % dotázaných, z toho pouze 1 % (tj. 7 osob) hodnocení ani nezajímá, ale 29 % dotázaných, kteří hodnoceni nebyli, by být hodnoceni chtěli.

Po prvním roce zavedení hodnocení pracovníků jsme jako personální tým tedy mohli být spokojeni. Zjištěná čísla ukazovala pozitivní dopady jak pro zaměstnavatele, tak pro hodnocené.

V následujícím roce, tj. **v roce 2004**, jsme položili opět stejnou otázku: *“V letošním roce opět probíhalo personální hodnocení. Hodnocení provádí Váš přímý nadřízený formou rozhovoru. Jak je to s hodnocením na vašem pracovišti?”* Možnosti odpovědi byly stejné, jako v předchozím roce.

Z výsledků, které jsou uvedeny v Příloze S (Tabulka 19: Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků – rok 2004), je patrné, že se podařilo zvýšit počet hodnocených zaměstnanců na 81 % (oproti 66 % z předchozího roku). Další pozitivní zjištění je skutečnost, že došlo k nárůstu i pozitivního hodnocení, tj. o 10 % dotázaných více hodnotilo hodnocení pracovníků jako korektní a spravedlivé.

K mírnému nárůstu došlo ale i v kategorii B, tj. dotázaný byl hodnocen, ale neměl z hodnocení „dobrý pocit.“ Tuto možnost využilo celkem o 9 osob více než loni, tj. nárůst z původních 2 % na 4 %. Provedli jsme analýzu otevřených odpovědí, ze které jsme zjistili příčiny.

Jedna část volných odpovědí napovídala, že se jedná o případy a situace, kterým se v reálném životě nelze vyhnout, souvisí např. s nástupem nových zaměstnanců, výměny nadřízených apod. („ve firmě jsem krátkou dobu, tak se nevyjadřuji“, „nebyl jsem hodnocen – odchod do důchodu“, „nevím, třikrát jsem změnil pracoviště“, „výměna nadřízených“, „ještě nemohu posoudit, jsem tu krátkou dobu, hodnocení ještě neznám“).

Z několika dalších otevřených odpovědí jsme identifikovali možné chyby v provádění hodnocení pracovníků. Odpovědi jako „šlo o první hodnocení tohoto druhu, podruhé to bude snad lepší“, „ještě jsem nedostal vyhodnocení“, „případá mi to podhodnocování či nadhodnocování některých zaměstnanců vůči mé osobě“ naznačovaly, že ne všude probíhá hodnocení pracovníků v souladu s novou metodikou. I v případě, že dotázaný neuvedl své jméno, mohli jsme identifikovat útvar a středisko. Na základě těchto zjištění bylo navrženo otevření kurzu Hodnocení pracovníků v rámci Univerzity DU.

V jednom případě dotázaný na otevřenou otázku odpověděl „Bolestně jsem přijímal fakta o svých nedostatcích (ale statečně)“ – takto upřímná a otevřená odpověď zazněla pouze jednou, ale můžeme se domnívat, že souvisí s rozvojem metakompetencí (viz předchozí text) a ve vztahu k personálnímu hodnocení je spíše pozitivní.

Oproti předchozímu roku narost počet odpovědí typu C, tj. „Byl jsem hodnocen/a, ale nevím k čemu je to dobré“. Toto stanovisko zaujalo v kategorii linií pracovníků o 12 zaměstnanců více. Velmi špatné zjištění bylo, že tuto volbu odpovědi označil i jeden střední manažer, který vzhledem ke svému pracovnímu zařazení měl patřit mezi „pilíře“, které přenášejí způsob a formu hodnocení v rámci organizační struktury firmy na nižší struktury. Toto zjištění nás utvrdilo v nutnosti realizace dalších opatření.

Poměrně stejný výsledek zaznamenala odpověď D, tj. „Hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a ani mě nezajímá“. Celkem takto odpovědělo 8 osob, oproti předešlému roku nárůst o jednu osobu. Je zřejmé, že se nepodaří docílit 100% spokojenosti s žádným personálním nástrojem.

Výrazný pokles (o 18 %) odpovědí byl zaznamenán v kategorii E „Hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného“. Uvedený pokles je pozitivní, je velmi pravděpodobné, že se dotázaní z této kategorie odpovědi v minulém roce „přesunuli“ do odpovědi A (tj. hodnocených a spokojených), kde byl zaznamenán nárůst.

V roce 2005 byla zaměstnancům položena stejná otázka a samozřejmě i předložena stejná nabídka možných odpovědí. Výsledky za toto období jsou uvedeny v Příloze S (Tabulka 20: Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků – rok 2005).

Přesto, že firma procházela složitějším obdobím (u řady odpovědí v rámci zjišťování celkové spokojenosti zaměstnanců to bylo zřejmé), názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků zůstávaly na velmi příznivých hodnotách. Jak je z Přílohy S (Tabulky 20: Názory zaměstnanců ... r.2005), zřejmé, počet zaměstnanců, kteří byli hodnoceni stoupl na 78 %. Z toho 70 % zaměstnanců bylo s personálním hodnocením spokojeno (hodnotili je jako korektní a spravedlivé).

Možnost odpovědi B tj. Byl/a jsem hodnocen/a svým nadřízeným, ale neměla jsem z toho dobrý pocit. Proč? ...“ zvolilo celkem 6 dotázaných, z toho 4 dopsali své stanovisko. Byly uvedeny následujících důvody: „Připadám si jako ve škole“, „1/2 roku nebylo hodnocení“, „když hodnotí jeden jednoho není to objektivní“ a „připadám si jako ve škole“.

Z výše uvedených připomínek vyplývá, že se pravděpodobně podařilo aplikovat metodiku, protože eventuelní chyba se objevila jen v jednom případě („není to objektivní“).

Počet dotázaných, kteří byli hodnoceni, ale využili možnost odpovědi C, tj „nevím, k čemu je to dobré“, zůstává na zhruba stejné úrovni jako v předchozích letech (v rozmezí 3 % až 6 %).

Z výsledků vyplynulo, že 18 % zaměstnanců nebylo hodnoceno, ale pouze 3 % dotázaných uvedla, že je hodnocení ani nezajímá, ale zbývajících 15 % označilo možnost D, tj. „hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného“.

Závěrečné shrnutí názorů zaměstnanců na hodnocení pracovníků

Toto šetření nebylo koncipováno jako klasický výzkum, má charakter spíše výzkumné sondy. Potřebovali jsme orientačně ověřit, zda mají samotní zaměstnanci o hodnocení pracovníků zájem a také jsme si touto formou zjišťovali, zda se při aplikaci nové metodiky nedopouští nadřazení závažných chyb.

Výsledky, které jsme takto získali, jsou spíše pozitivní:

1. Podařilo se nám zavést hodnocení pracovníků podle nové metodiky v rámci celé firmy, kdy bylo hodnoceno téměř 80% zaměstnanců.
2. Zaměstnanci považují zavedené hodnocení pracovníků jako korektní a spravedlivé (v jednotlivých letech: 61 %, 71 % a 70 %).
3. Pokud zaměstnanci nejsou hodnoceni, vyslovují převážně názor, že by hodnocení být chtěli. Konkrétní počty jsou uvedeny v Příloze T (Tabulka 21: Názory zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni).
4. Další výhodou těchto dat bylo, že jsme mohli reagovat na možné chyby při aplikaci nové metodiky a této možnosti jsme také využili (viz Univerzita DU).

Pro ověření našich pozitivních zjištění jsme zformulovali dvě hypotézy :

První hypotéza „Zaměstnanci, kteří byli hodnoceni v rámci hodnocení pracovníků, považují nastavenou metodiku trvale za korektní a spravedlivou. Rozdíl v zastoupení odpovědí mezi skupinou „hodnocení bylo korektní a spravedlivé“ a skupinou odpovědí „neměl jsem dobrý pocit“ nebo „nevím k čemu je to dobré“ není v jednotlivých letech významný.“

Procento zaměstnanců, spokojených s hodnocením, ve sledovaných třech letech kolísalo kolem vysoké 90% úrovně. Data jsou uvedena v Příloze S (Tabulky 18 až 20, Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků v roce 2003, 2004 a 2005).

Testem chí-kvadrát nezávislosti se podařilo prokázat, že rozdíly v zastoupení obou kategorií (odpověď A oproti odpovědím B nebo C) nejsou mezi jednotlivými třemi roky statisticky významné ($p=0,0517$).

„Počet zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni a zároveň by chtěli být hodnoceni, se bude v průběhu tří let statisticky významně měnit.“ To znamená, že předpokládáme, že zaměstnanci z této skupiny odpovědí budou v průběhu jednotlivých let přecházet do kategorie hodnocených zaměstnanců, která bude početně narůstat.

Data pro ověření této hypotézy jsou uvedena v Příloze T (Tabulka 21: Názory zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni). V uvedené tabulce bereme v úvahu jen ty zaměstnance, kteří v jednotlivých letech *nebyli hodnoceni* v rámci hodnocení pracovníků. Tuto skupinu „nehodnocených“ dále dělíme podle toho, zda by hodnoceni být chtěli nebo nechtěli. Je zřejmé, že počet „nehodnocených“ zaměstnanců, kteří hodnoceni být chtějí, jednoznačně převyšuje počet těch, kteří hodnoceni být ani nechtějí. Jejich podíl přitom během sledovaných tří let klesl z 95 % na 85 %. Tato změna byla testem chí-kvadrát nezávislosti shledána jako statisticky významná ($p=0,0256$). Procentuální pokles počtu nehodnocených zaměstnanců, kteří by hodnoceni být chtěli, lze podle nás vysvětlit právě postupným přesunutím těchto zaměstnanců do kategorie zaměstnanců skutečně hodnocených, viz snížení celkového počtu nehodnocených zaměstnanců ze 145 v prvním roce na téměř třetinové počty v letech následujících.¹⁸

¹⁸ Poznámka: Data, která jsou obsažena v závěrečném shrnutí názorů zaměstnanců na hodnocení pracovníků jsou rovněž obsažena v článku, který dosud nebyl zveřejněn. (Reissová, Hrach, 2XX2 - připravováno ke zveřejnění v časopise Ekonomika a Management)

7 APLIKACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V kapitole 4 jsem poukazovala na provázanost řízení lidských zdrojů, rozvoje lidských zdrojů a návaznosti na další personální činnosti. Identifikovala jsme hodnocení pracovníků jako optimální zdroj informací pro následné zavedení personálního controllingu.

V rámci tříletého projektu byla nastavena nová metodika pro hodnocení pracovníků, která vznikla na základě analýzy nejčastěji používaných metod hodnocení.

Pravidelná zpětná vazba, která byla zjišťována i od zaměstnanců, kteří byli podle nově navržené metodiky hodnoceni, ukazuje velmi pozitivní zjištění. Podařilo se nastavit metodiku, která přináší trvale vysoké procento spokojenosti s hodnocením pracovníků, které je zaměstnanci považováno za korektní a spravedlivé.

Z hlediska zavedení personálního controllingu a využití dat ze záznamového archu Matice flexibility bude však třeba další úprava.

7.1 Kritické zhodnocení metody Zrcadlo shody a Matice flexibility

Je obtížné stanovit, jak má vypadat metodika pro optimální hodnocení zaměstnanců. V odborných člancích se můžeme setkat s různými pokusy o formace těchto požadavků, které vyplývají z praxe. V kapitole 5.1 jsem citovala Bělohlávka, (Smrčková, 2001, s. 5 – 6) který zformuloval „desatero“ zásad.

V rámci kritického zhodnocení nově navržených nástrojů se nyní k těmto zásadám vrátím a pokusím se na základě zkušeností k jednotlivým zásadám vyjádřit a to nejen s ohledem k metodice hodnocení pracovníků, ale zejména s ohledem na budoucí zavedení personálního controllingu.

- 1. Tvorba systému personálního hodnocení i kritérií musí probíhat ve spolupráci s budoucími hodnotiteli.*

S tímto bodem souhlasím a i v našem případě byla otázka metodické přípravy hodnocení pracovníků otázkou týmovou. Do personálního týmu byli postupně zváni i další zaměstnanci – z různých pozic. Otázka formulace kritérií pak byla navržena jako samostatný kurz v rámci Univerzity DU. (viz kapitola 6.3 Firemní univerzita). Bez tohoto týmového přístupu, který vytvořil základ, by předložená metodika nemohla vzniknout.

2. Stanovit rozumné množství kritérií (max.10)

I s tímto bodem souhlasím. Nová metodika však rozlišuje výstupy na několika organizačních úrovních, a na každé z nich se pracuje s jiným počtem kritérií: tj.:

a) **na liniové úrovni** (hodnotitel – hodnocený) se pracuje s celkem 12 kritérii – hodnocený musí dostat co možná nejkonkrétnější zpětnou vazbu a proto i kritéria musí být velmi konkrétní. Jsou tedy rozpracována do čtyřech oblastí: odborné znalosti – pracovní dovednosti – přístup k práci a výkon, které jsou nastaveny univerzálně pro celou firmu a pro všechny kategorie zaměstnanců. Každá z těchto oblastí je „sycena“ třemi konkrétními kritérii, která musí každý hodnotitel specifikovat.

b) **na střední – operativní – úrovni** (personální oddělení) se pracuje celkem se čtyřmi kritérii. Pracujeme se základními „oblastmi“, na základě kterých identifikujeme oblast potřeby vzdělávání (odborné znalosti, pracovní dovednosti, přístup k práci, výkon) a to v rámci každé kategorie zaměstnanců zvlášť.

c) **na top úrovni – strategické** – je výstupem jeden ukazatel (index PH), který informuje o aktuálním stavu hodnocení pracovníků v daném roce. Pro každou kategorii zaměstnanců je zpracován jeden index a je tak zřejmý eventuální „slabý článek“ v rámci firmy z hlediska kategorie zaměstnanců.

3. Kritérium musí být hodnotitelem (manažerem) zhodnotitelé z jeho pozice (nevhodná: úroveň myšlení, psychická stabilita apod.)

Toto považuji za základní předpoklad úspěšnosti a smysluplnosti hodnocení. Může se stát, že vznikne oprávněná potřeba (a to jak na straně hodnoceného nebo i hodnotitele), kdy skutečně potřebují zjistit některé schopnosti nebo vlastnosti

osobnosti. V takovém případě je vhodné spolupracovat s externím psychologem, který je schopen diagnostiku osobnosti provést. V personálně – psychologické praxi se v současné době používají například Hoganovy metody, Big Five, IHAVEZ, ICL – Leary a řada dalších psychodiagnostických metod. O Hoganových metodách referuje např. Wagnerová (2008, s. 47 – 56).

4. Čím více hodnocení postihuje specifické podmínky profesí, tím lépe (nesjednocovat kritéria pro jednotlivé profese)

Pokud chceme výstupy z hodnocení pracovníků použít jako podklad pro personální controlling na celofiremní úrovni, je třeba určitého sjednocení. Ale i s tímto požadavkem je možné se vyrovnat. Například tím, že bude vytvořen vícestupňový systém kritérií, tj.: na vyšší úrovni jsou kritéria shodná v rámci celé firmy a jsou tak předdefinované oblasti a na nižší úrovni je zároveň dána možnost hodnotiteli, aby v dané oblasti specifikoval podle popisu pracovního místa.

5. Kritéria by se měla v průběhu času měnit a reagovat na změnu ve strategii firmy

Tento požadavek pokládám za velmi diskutabilní. Pokud se budou měnit kritéria, nebude možné zavést personální controlling na operativní úrovni. O tom jsme se v rámci týmu přesvědčili, když jsme v jedné z kontrolních etap změnili počet stupňů na hodnotící škále. Pokud nemůžeme porovnávat stejná kritéria na stejné škále mezi jednotlivými periodami, není možné zavést controllingové řízení.

Teprve číselná řada umožní skutečné řízení procesu – na základě hodnoty minulého ukazatele je naplánována hodnota ukazatele v budoucím období. Pokud kritérium změníme, ztrácí tento proces význam.

Při eventuální změně strategie firmy nemusí docházet nezbytně ke změně kritérií (byla-li dobře nastavena a jsou-li aktuální), častěji může docházet ke změnám v oblasti manažerského stylu. Jak upozorňuje Urban (2004c, s. 10) „...přechod podniku z jedné fáze firemního vývoje do druhé, související

8. Hodnocení by nemělo být vázáno na odměňování

Je otázka, jak je tento požadavek myšlen. Je také otázka, jak je nastavený systém odměňování v dané firmě. Pokud je požadavek nespojovat hodnocení pracovníků s odměňováním myšlen ve smyslu, že by podle jeho jednoho výstupu mělo být nastaveno celkové mzdové ohodnocení, tak to je v pořádku. Ale pokud je požadavek chápán tak, že by neměla existovat souvislost mezi hodnocením a odměňováním, pak by tím byl popřen jeden z základních předpokladů. O hodnocení pracovníků Urban (2001b, s. 7) říká, že: „Jeho klíčovým prvkem je spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců a propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich rozvojem a odměňováním“.

Otázka odměňování zaměstnanců je velmi složitá. V literatuře se můžeme setkat s mnoha podnětnými názory k tomuto tématu.

Například Urban (2001b, s. 7) uvádí, že „...hlavním cílem hodnocení výkonnosti zaměstnanců je poskytnutí zpětnovazební informace a na ní založené stanovení hlavních směrů jejich rozvoje, k jeho dalším cílům patří odměňování a kariérové plánování“. Podobně Hroník (2006, s. 78) konstatuje, že: „I když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému.“ Zajímavé názory na toto téma publikují i další autoři, např. Růžicka a Matoušek (2002, s. 127 – 132).

V souvislosti s odměňováním a hodnocením pracovníků však chci upozornit, že provázanost nemusí spočívat v kauzální podobě „jakou známku v hodnocení dostaneš, tolik budeš mít peněz“, ale například jako zpětný nástroj kontroly. Například jeden ze zaměstnanců na daném úseku má pravidelně nejvyšší (nebo nejnižší) osobní ohodnocení. Personalista si může vzít Matici flexibility z hodnocení a zvážit, zda oproti ostatním zaměstnancům je hodnocení opravdu o tolik odlišné, případně v jakých oblastech. Zjistí-li nesrovnalosti, má podklad pro následný rozhovor s hodnotitelem, který by měl následně vést ke korekci. Minimálně v tomto smyslu provázanost existuje. Je totiž zřejmé, že pokud

hodnocený dosahuje stabilně kladných hodnot v hodnocení pracovníků ve všech oblastech, znamená to, že je dobře připraven jak po stránce teoretické, získané znalosti uplatňuje v praxi, pracovní chování a výkon dosahuje požadovaných hodnot, pak by tomu měla odpovídat i odměna.

9. Kvantitativní ukazatele jsou nespravedlivé

Domnívám se, že kvantitativní ukazatele jsou nespravedlivé, pokud není kvantifikace provedena korektně. Proto jsme v rámci týmu zpracování hodnotící škály věnovali značnou pozornost a v průběhu období se snažili tuto škálu zdokonalovat. Dále bych chtěla upozornit, že kvantitativní ukazatele jsou tím méně spravedlivější, čím má nastavená škála méně stupňů. Malý počet stupňů neumožňuje přesnější diferenciaci ani interpersonální, ani intrapersonální.

Při hledání řešení jsem došla k návrhu „dělené“ stupnice, která je podstatně přesnější a umožňuje lépe zachytit daný stav. (Viz následující kapitola 7.2). Otázka „nespravedlnosti“ tak není eliminována, ale v každém případě redukována.

10. Provázání kritérií s odměňováním vede k podcenění dlouhodobých cílů

O otázce provázanosti odměňování s hodnocením pracovníků již byla zmínka u bodu 8. V souvislosti s námitkou, že je tímto příliš kladen důraz na plnění aktuálních cílů konstatuji, že by tomu tak bylo v případě, kdyby předmětem hodnocení pracovníků byl jen aktuální výkon. Pokud je ale aktuální výkon jenom jeden ze čtyř dalších okruhů, pak hrozbu podcenění dlouhodobých cílů nevidím.

Budeme-li odměňování vázat na kritéria spojená s rozvojem zaměstnance, a nikoliv s akcentem na hodnocení aktuálního výkonu, pak naopak dáváme dlouhodobým cílům prioritu před okamžitým efektem. Tato otázka je ale podstatně složitější. Problematika nastavení odměňování sama o sobě je tématem pro samostatnou práci. Nezbyvá než konstatovat, že v odborných kruzích spíše převažují názory, že hodnocení pracovníků by s odměňováním provázáno být mělo (Urban, 2001b, s. 7, Hroník, 2006, s. 78 aj.).

7.2 Nastavení controllingových ukazatelů a hodnotící škály

Přesto že navržená metodika hodnocení pracovníků je plně funkční, jsem si vědoma, že v některých oblastech jsou ještě „rezervy“, které by zasluhovaly další dopracování.

Na základě všech teoretických znalostí i praktických zkušeností, které jsem v průběhu několika let získala při tvorbě a aplikaci nové metodiky, jsem se pokusila vyřešit některá problematická místa, která by umožňovala následné zavedení personálního controllingu.

Jedním ze slabších míst zůstává hodnotící škála. Ačkoli jsme v rámci týmu této problematice věnovali značnou pozornost a opakovaně jsme se k ní vraceli a korigovali, přesto musíme konstatovat, že ani rozšíření na pět, respektive šestistupňovou škálu hodnocení není zcela ideální řešení.

Údaje zjištěné na šestistupňové škále jsou přesnější, než hodnoty ze škály čtyřstupňové. V obou případech je možné použít výstupy jako data pro personální controlling. Ale vezmeme-li v úvahu, že hodnocení pracovníků má svůj velký význam i v poskytnutí zpětné vazby hodnocenému, jeho motivaci k dalšímu růstu a rozvoji, pak je i 5 (respektive 6 stupňů) málo na to, aby poskytlo možnost zachytit i mírnější výkyvy. A to jak ve smyslu pozitivním, tak negativním. Jinými slovy (a z pohledu personálního controllingu): aby zpětná vazba přišla dřív, než se na jedné straně dostane hodnota do horšího stupně, nebo naopak aby měl hodnocený prostor i pro motivační pozitivní hodnocení mírnějšího posunu vpřed.

Na základě analýzy zjištěných nedostatků by mohlo být účinné „jemnější“ škálování. Navyšováním počtu základních stupňů na škále bychom pravděpodobně ztratili možnost slovního pojmenování jednotlivých stupňů, což by mohlo vést ke snížení kvality hodnocení.

Domnívám se, že určitým řešením by bylo **rozlišování hodnot v rámci jednotlivých základních stupňů a to například na hodnoty X.2, X.5 a X.8** s tím, že každé hodnocení by bylo zaznamenáváno graficky do předem připravené sítě. Návrh takové hodnotící sítě je uveden v Příloze U (Formulář 3: Bilance a budoucnost).

Po předchozích zkušenostech bychom doporučila, aby pod každým jednotlivým kritériem bylo vyhrazené (vytečkované) místo, kam se dopíše konkrétní specifikace kritéria (např. v rámci kritéria „předpisy a legislativa“ se dopíše konkrétní předpis, který pracovník potřebuje – zákoník práce, zákon o pozemních komunikacích, předpis o obsluze vysokozdvizného vozíku, VPD apod.).

Tím bude umožněno, aby kritéria v obecné poloze zůstala stejná pro všechny kategorie zaměstnanců a bylo tak možné controllingové řízení a zároveň budou dostatečně „pružná“ pro eventuální přizpůsobení aktuální situaci.

Jednotlivé specifikované kategorie je pak možné ex post očíslovat a vytvořit kódovník (který se může v průběhu let rozšiřovat). Pro centrální personální identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je takový kódovník velmi důležitým nástrojem.

Rovněž navrhuji určitou revizi samotných kritérií. Jak bylo zmíněno mezi důležitými zásadami, kritérií nesmí být příliš mnoho. Proto jsem se snažila o určitou redukci i v této oblasti.

V rámci „Pracovních dovedností“ bych zařadila „organizační schopnosti“ jako nadřazený termín pro „vedení lidí“. U liniových zaměstnanců by se tak hodnotilo jakým způsobem umí organizovat svojí vlastní práci a u nadřízených pracovníků by se v rámci této položky mohlo hodnotit i to, jakým způsobem nejen organizují, ale i vedou ostatní.

V oblasti „Pracovního chování“ zvažuji možnost vyřazení kritéria „Dodržování předpisů“. Hodnotíme-li „spolehlivost a samostatnost“, můžeme předpokládat, že tato položka zahrnuje i dodržování zásad a předpisů. Bude-li to takto předem vysvětleno i v manuálu pro hodnocené, neměla by tato změna přinést nejasnosti.

Podobně jsme postupovala v oblasti „Pracovní výsledky“, kdy jsem vyřadila kritérium „pořádek na pracovišti“. Tuto položku by bylo možné hodnotit v rámci „Dodržování předpisů“, kterou jsem však v předchozím odstavci eliminovala. Položka „spolehlivost a samostatnost“ musí tedy být přesně

specifikována, aby bylo všem zúčastněným zřejmé, že v rámci tohoto kritéria budeme hodnotit dodržování předpisů včetně udržování pořádku na pracovišti.

Touto eliminací jsem dosáhla celkového počtu 12 kritérií, což považuji za maximální hranici. V tomto rozsahu se bude s kritérii pracovat zejména na úrovni hodnocený – hodnotitel a dále v tomto rozsahu bude probíhat analýza kritérií pro identifikaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na úrovni útvaru je možné pracovat pouze se čtyřmi hodnotami a to za každou oblast, tj. odborné znalosti, pracovní dovednosti, pracovní chování a pracovní výsledky. Tato čtyři uvedená kritéria by měla sloužit jako hlavní „řídící panel“. (Podobně jako Urbanův HR Panel – viz kapitola 1.3.1). K hlubší analýze by docházelo pouze v případě, kdy by zjištěné hodnoty naznačovaly nežádoucí trend ve vývoji.

Poslední úprava se týká názvu techniky. Původní „Zrcadlo shody“ bych zaměnila za přesnější termín, například **„Bilance a budoucnost“ (BB)**. Původní název může zavádět zúčastněné k dojmům, že je povinností hodnotitele a hodnoceného dojít ke shodě. To je ideální stav, který měl větší význam ve fázi, kdy hodnocení bylo velmi hrubé (v rámci čtyř až šesti stupňů). Při podstatně větší variabilitě, kterou nově nastavená škála umožňuje, vidím jako prioritní zdůraznění, proč hodnocení pracovníků děláme, tj. proto, abychom nejen zhodnotili uplynulé období (bilance) ale zejména nastavili cíle a plány (budoucnost).

Abych nezůstávala jen u kvantifikátorů a zúčastnění se rozcházeli se stejnými očekáváními budoucnosti, doporučuji pod každou skupinou kritérií v bodech slovně dopsat, na čem – a to zcela konkrétně – se obě strany dohodly.

Co se týká záznamu do archu Bilance a budoucnost, předpokládám, že i v tomto případě bude fungovat efekt „Zrcadla“, tj. do horního (barevného) řádku napíše svojí hodnotu hodnotitel a do spodního (nepodbarveného) řádku napíše svojí hodnotu hodnocený. Do navazujícího archu Matice hodnocení pracovníků se bude i nadále uvádět hodnota hodnotitele a barevně (eventuálně graficky) se zvýrazní pouze tehdy, bude-li se lišit o jeden celý stupeň.

Navrhovaný postup není „postaven“ rigidně matematicky, ani statisticky, ale obsahuje relativně silný psychologický prvek, který poskytuje větší prostor jak při rozvoji a hodnocení sebekompetencí (tj. intraindividuálně) tak i mezi jednotlivými hodnocenými (tj. interindividuálně).

Jemnější členění hodnotící škály více vystihuje reálnou situaci, kdy výkony v rámci jednotlivých kritérií v průběhu hodnocených období spíše kolísají a v rámci jednoho stupně není třeba zásadních controllingových zákroků, není-li v daném kritériu požadovaná vyšší controllingová hodnota.

Zároveň v případě progresivního vývoje podstatně jasněji tato škála ukáže pozitivní vývoj nebo změnu – tím je možná kvantifikovaná odpověď na otázku, zda nějaké konkrétní opatření bylo efektivní. Ale i v případě regresivních charakteristik, které v rámci controllingu takto zachytíme, můžeme korigovat nebo navrhnout opatření podstatně dříve, než celofiremně (nebo celoutvarově) „sklouzneme“ do hodnot o celý stupeň nižších (jak by nám to umožňovala původní čtyř až šesti stupňová škála).

7.3 Aplikace kompetenčního modelu

Kompetence, kompetenční modely a řízení podle kompetencí (CBM) jsem vymezovala v kapitole 4.3. Stále více firem (zejména velkých), které věnují hodnocení pracovníků pozornost, se podle novějších trendů přiklání právě k hodnocení pracovníků podle kompetencí.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 88) upozorňují, že: „Pro zavádění systému řízení podle kompetencí do organizace je nezbytné nejen vytvořit funkční projekt změny (obdobně jako se vytvářejí například projekty změny firemní kultury, se kterou CBM úzce souvisí) a zajistit dobrou informační kampaň, ale právě a především chápat systém CMB jako integrální součást strategického řízení a vedení lidí v organizaci.“

Uvedení autoři dále doporučují, aby při zavádění byla respektována zásada 3C (Clarity/jasnost a zaměřenost strategie – Capability/schopnosti-způsobilosti a Commitment/angažovanost).

V rámci každé firmy je třeba vytvořit specifické kompetenční modely. Kompetenční modely si mohou být podobné v případě, že se jedná o srovnatelnou firmu (nejen co do velikosti, ale zejména záleží na oboru činnosti, struktuře zaměstnanců a firemní strategii).

Vydefinování prioritních kompetencí, ze kterých je následně kompetenční model sestaven, by měla každá firma věnovat značnou pozornost. Je důležité, aby kompetenční model co možná nejvíce vystihl potřebné vědomosti, dovednosti, schopnosti a další charakteristiky osobnosti.

V současné době jsou také již dostupné první příklady kompetenčních modelů, které byly úspěšně aplikovány v některých firmách. Takové kompetenční modely prezentují například Veteška a Tureckiová (2008) nebo Hroník (2006).

Aplikace kompetenčního modelu je v rámci personálního controllingu obdobná, jako v případě využití nástroje Balance a budoucnost. Do levého sloupce v uvedeném formuláři se převedou jednotlivé kompetence, které se následně posuzují, zaznamenávají i vyhodnocují stejným způsobem. Příklad je uveden v Příloze V (Formulář 4: Balance a budoucnost – aplikace kompetenčního modelu).

7.4 Controllingové řízení pomocí nástroje Balance a budoucnost

Způsob, jak získáme vstupní data do formuláře Balance a budoucnost byl popsán v rámci kapitoly 7.2 (je obdobný jako zápis do Matice flexibility). Pro názornost přikládám Přílohu W (Formulář 5: Ukázka záznamu hodnocení do BB v prvním období), kde jsou uvedena fiktivní data.

Data získaná od jednotlivých hodnocených dále přeneseme do Matice hodnocení pracovníků. Dříve jsme tento nástroj označovali jako „Matic flexibility“. Tento název zcela přesně nevystihuje podstatu jejího účelu. Alternativně navrhuji používat označení „Matic hodnocení pracovníků“, nicméně označení formuláře považuji za administrativní záležitost. V Příloze X (Formulář 6: Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků v prvním období), jsou rovněž uvedena fiktivní data.

Při analýze těchto dat a zjistíme, v kterých oblastech jsou nejslabší místa. Můžeme identifikovat slabá místa jednotlivců – a pro ty následně připravit individuální plán vzdělávání a rozvoje nebo můžeme vyhodnocovat podle oddělení/úseků/útvárů – záleží na organizačním uspořádání každé firmy – a identifikovat potřeby ve vzdělávání pro hodnocený počet lidí. Nepřehlízíme jen ke zjištěné hodnotě, ale zvažujeme i priority vzhledem k personální strategii.

Následně můžeme nastavit hodnoty, jaké bychom potřebovali dosáhnout v příštím období.

V následujícím období hodnocení (ve firmách bývá zpravidla hodnoceno 2x ročně) je důležité, abychom hodnotili stejné lidi podle stejných kritérií (eventuálně kompetencí). Získáme tak aktuální data z jednotlivých formulářů *Bilance budoucnost*. Ukázka je uvedena v Příloze Y (Formulář 7: Ukázka záznamu hodnocení do BB ve druhém období). Následně vytvoříme novou Matici hodnocení zaměstnanců, která je uvedena v Příloze Z (Formulář 8: Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků ve druhém období).

Porovnáním hodnot uvidíme, jakým směrem se odchylují od údajů z předchozího období, nebo zda stagnují.

Zhodnocení efektivity ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců pak zjistíme a eventuálně i „změříme“. Pokud se podařilo „dosáhnout“ na nastavenou hodnotu (anebo se k ní alespoň významně přiblížit), můžeme konstatovat, že vzdělávání efektivní bylo. Pokud se tak nestane, je třeba hledat chybu. Mohlo k ní dojít například nerealistickým nastavením vysoké požadované hodnoty nebo chybou v kterékoli fázi vzdělávacího cyklu.

První rok zavádění personálního controllingu přináší informace pouze orientační. teprve po určitém období, až se začne tvořit číselná řada, (tj. 3. – 4. hodnocení) se začnou zřetelněji rýsovat trendy vývoje v jednotlivých ukazatelích. Zároveň se i tvůrci systému naučí reálněji a přesněji s daty pracovat. Pak je možné nejen konstatovat zda efektivita byla či nebyla, ale je možné i kvantifikovat velikost rozdílu oproti předchozím obdobím (a to i několik období zpětně). Získáme tak například i údaj, o kolik (nebo zda?) se hodnota změnila při investici

do vzdělávání ve výši X (Kč) a zda je rozdíl oproti jinému období, kdy jsme investovali částku ve výši Y (Kč).

Controllingové řízení nepřináší pouze odpovědi na otázky efektivity vzdělávání. Je to nástroj, kterým lze úspěšně řídit pracovní výkon, protože přináší přesné informace jak o aktuálním stavu, tak o vývojových trendech v rámci každého předdefinovaného ukazatele. Pokud má příslušný manažer k dispozici konkrétní informace, bývá jeho rozhodování nejen rychlejší, ale také správnější a objektivnější.

Pokud by v průběhu období došlo k potřebě některé předdefinované ukazatele změnit nebo jinak specifikovat (což nemůžeme zcela vyloučit), je třeba dbát na to, aby byl v rámci hodnocení pracovníků s požadovaným novým ukazatelem nastaven i výchozí stav na škále ve formuláři Bilance a budoucnost. Častou obměnou ukazatelů však ztrácíme „výhodu“ číselné řady, proto je velmi důležité předem ukazatele (eventuálně v případě kompetenčních modelů jednotlivé kompetence) zvážit.

8 ZÁVĚR

V této práci jsem se zabývala problematikou personálního controllingu a to zejména v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Mým cílem byl rozvoj teoretického poznání v oblasti personálního controllingu a to zejména v souvislosti se strategickými personálními procesy a následná aplikace do praxe. Výstupem je návrh postupu pro zavedení operativního personálního controllingu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následné vyhodnocení efektivity tohoto procesu.

V první řadě jsme se snažila vymezit termín controlling a personální controlling a dále odlišit controlling strategický a operativní, protože to bylo vzhledem k cíli práce velmi podstatné. Důležité je porozumět operativnímu personálnímu controllingu jako velmi užitečnému nástroji, prostřednictvím kterého je možné systematicky získat, zpracovat a následně vyhodnotit data, která slouží jako podklad k budoucímu rozhodování ať už manažerům v řízení pracovního výkonu nebo personalistům v kvalitnějšímu řízení rozvoje pracovníků.

Za důležité pokládám důsledně terminologicky rozlišovat reporting (shromažďování a pořizování dat) a controlling (proces, v rámci kterého jsou vytvářeny soustavy). V opačném případě dochází k řadě nedorozumění, včetně nejasného postavení controllera ve firmě.

V rámci této práce jsem se zaměřila jen na část operativního personálního controllingu a to právě v souvislosti s vyhodnocováním efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Vždy je nutné brát v úvahu, že samotný rozvoj i vzdělávání zaměstnanců je „svázán“ také s kontextem firmy. Každá firma je svým způsobem jedinečná, specifická. Firmu tvoří „předmět jejího podnikání“, ale právě lidé, kteří v ní pracují. Management firmy stanoví základní směr formou firemní strategie a personalisté následně transformují cíle této firemní strategie do strategie personální. Z personální strategie se následně odvíjí všechny další personální činnosti, včetně nastavení jejich priorit.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řadí ke svým prioritám řada firem. Dobře si uvědomují, že vzdělaný (a motivovaný) zaměstnanec se může stát konkurenční výhodou, kterou tak často (zejména v dnešní složité ekonomické situaci) potřebují k dosažení nastavených cílů.

Problematika samotného vzdělávání, metod, typů a forem vzdělávání i celý vzdělávací cyklus jsou v současné odborné literatuře velmi kvalitně zpracované. V této době mají firmy spíše problém v tom, jak zjistit, zda peníze, které do vzdělávání investují, byly vynaloženy účelně, zda vzdělávání přineslo nějaký efekt.

Způsobů vyhodnocování efektivity vzdělávání je v teoretické rovině v současné době několik, ale při praktickém použití jsou relativně komplikované. Do vzorečků, které spolehlivě fungují v případě ekonomických ukazatelů, se jen obtížně „vtěsnají“ nebo převádějí tzv. „měkké stránky“ člověka v podobě „přínosu ze vzdělávání“. Tato situace nastane například v případě běžně používaného vzorce pro stanovení návratnosti investic (ROI). U velmi rozšířeného (a v praxi často různě modifikovaného) Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu dojde k podobné situaci u třetí a výrazněji pak u čtvrté úrovně, kdy je potřeba kvantifikovat a hodnotit změněné chování, resp. hodnotit výsledky v podobě „přidané hodnoty“ pro firmu. Podobné potíže nastávají i při aplikaci jiných, původně ekonomických nástrojů, jako například BSC, MBO a jiné.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců asi není dost dobře možné vyhodnocovat izolovaně. Je to proces, který úzce souvisí s dalšími procesy (řízení lidských zdrojů) tak jednotlivými personálními činnostmi (zejména hodnocení pracovníků).

Právě v hodnocení pracovníků vidím příležitost, kde získat data, která k vyhodnocování efektivity potřebujeme, tj. potřebujeme vědět, co je pro firmu důležité (jaké znalosti, jaké dovednosti, jaké chování, jaký je očekávaný výkon). Vycházela jsme z předpokladu, že k pozitivnímu posunu dojde, pokud dokážeme-li tyto oblasti vyspecifikovat do srozumitelné podoby a přiřadit k nim správně nastavenou škálu, která nám daný požadavek (ukazatel) „změří“, tj. převede do číselné podoby.

Proto jsme věnovala velkou pozornost metodice hodnocení pracovníků. Po důkladné analýze jsme v rámci personálního týmu, vytvořili dva nové nástroje: Zrcadlo shody a Matici flexibility. Na této metodice jsme pracovali po dobu tří let. Každoročně jsme si ověřovali i názory zaměstnanců, kteří tímto hodnocením procházeli a metodiku jsme postupně korigovali. Výsledný efekt se zdál velmi dobrý. A jak je zřejmé z kapitoly 6.5, i zaměstnanci považovali nastavené hodnocení za korektní a spravedlivé. Dokonce ti, kteří z nějakých důvodů hodnocení nebyli (nemoc, krátká doba v zaměstnání apod.) se vyjadřovali tak, že by hodnocení být chtěli.

V průběhu zmíněných tří let jsme upravovali hodnotící škálu. Měnili jsme počet stupňů na škále, ale z hlediska personálního controllingu byly dané výstupy velmi nepřesné a zkreslené.

Došla jsem k závěru, že není možné používat škálu, která obsahuje celé stupně. Na to, aby běžný pracovník „spadl“ nebo naopak „poskočil“ o celý jeden stupeň by se situace musela změnit radikálně. V běžném životě (včetně procesu vzdělávání a rozvoje) je takových radikálních posunů v horizontu několika měsíců velmi málo.

V případě rozvoje a vzdělávání jsou jednotlivé znalosti ve stejném časovém období na stejné škále velmi těžko souměřitelné. S odstupem půl roku lze na škále například zaznamenat změnu, pokud se má pracovník naučit pravidla silničního provozu a řídit auto. Naproti tomu pokud se má naučit cizí jazyk a být schopen vést obchodní jednání, celostupňová škála není schopná půlroční změnu postihnout.

Z výše uvedeného vyplývá, že dalším negativním efektem celostupňové škály může být její demotivační prvek pro hodnoceného. A to zejména v případech, kdy se jedná o rozvoj „měkkých“ stránek člověka. Pokud zaměstnanec nastupuje do kurzu a jeho výchozí hodnota je „dobrá“ (3), je velmi málo pravděpodobné, že za půl roku (tj. při dalším hodnocení) bude hodnota jiná. Při dalším hodnocení tedy bude s největší pravděpodobností zaznamenáno stejné hodnocení jako výchozí stav.

Jindy může k demotivaci vést v situaci, kdy výchozí znalost zaměstnance je hodnocena jako výborná (hodnocen nejvyšším stupněm 5). Do kurzu se může hlásit proto, aby si například „oživil“ odbornou slovní zásobu. Po ukončení kurzu a následném hodnocení může být jeho hodnocení opět maximálně 5 (výborně) a to bez ohledu, zda se jeho odborná slovní zásoba rozšířila.

Došla jsem k závěru, že škály (s jakýmkoliv počtem celých stupňů) jsou v praxi hodnocení pracovníků nepřesné, zkreslující a v některých případech dokonce demotivující.

Na základě těchto zjištění navrhuji úpravy původního Zrcadla shody. Nový nástroj se jmenuje Bilance a budoucnost. Samotným označením chci zdůraznit, že předmětem hodnocení není jenom konstatování toho, co bylo v minulosti, ale spíše to, co bude (rozvoj potenciálu pracovníků).

Podstatná změna je v nové škále. Vytvořila jsem škálu dělenou. Každý stupeň je rozdělen na tři dílky. Tato na první pohled „kosmetická“ změna odstranila všechny problémy, které přinášely škály „celostupňové“. Jak hodnocený tak hodnotitel tak získali prostor k číselnému vyjádření i menší změny, které jsou v běžném životě daleko častější než změny radikální (myšleno v kontextu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců).

Výstupy z formuláře Bilance a budoucnost jsou dále přenášeny do Matice (a to podle organizačního uspořádání dané firmy). Číselné vyjádření jednotlivých položek - kritérií je pak použito jako vstup do operativního personálního controllingu.

Výhody, které takto nastavený systém přináší jsou zřejmé, když je v systému více dat (za několik období po sobě jdoucích). U každého ukazatele můžeme zjistit trend, kvalifikovaně nastavit požadovanou hodnotu pro následující období, eventuálně provést analýzu, pokud trend začne stagnovat nebo měnit směr.

Efektivitu vzdělávání (tj. problematicky měřitelný „přínos“) pak můžeme snadněji vyjádřit tak, když v rámci příslušné hodnocené položky (kritéria) **od hodnoty nové (aktuální) odečteme hodnotu předchozí.**

Do uvedené nastavené metodiky Bilance a budoucnost můžeme místo nadefinovaných položek použít jednotlivé kompetence z kompetenčního modelu (má-li firma zaveden tento systém).

Pokud by firma chtěla zavádět personální controlling do své praxe, prvním předpokladem je získat podporu top managementu. Dále je nutné vše velmi dobře promyslet a metodicky připravit (zejména nastavení kritérií, protože jejich změna vždy znamená ukončení číselné řady, které jsou z hlediska informační hodnoty nejcennější). Za velmi důležité také považuji stručně a srozumitelně seznámit všechny zaměstnance s plánovanou změnou včetně vysvětlení přínosu.

Je možné, že někdy mohou být „brzdou“ v zavádění operativního personálního controllingu sami personalisté. Samotné vytvoření a zavedení systému vyžaduje profesionalitu, značné úsilí, vytrvalost, schopnost týmové práce a chuť učit se nové věci. Pokud porozumí podstatě personálního controllingového řízení, budou si navíc od začátku vědomi toho, že připravují nástroj, který bude velmi citlivě „měřit“ i kvalitu jejich vlastní práce.

Tato práce přináší provázáním jednotlivých procesů, modifikací hodnocení pracovníků a nastavením ukazatelů a upravené škály nový způsob hodnocení efektivity a otevírá cestu nejen ke kvantifikovanému měření efektivity vzdělávání, ale řízení pracovního výkonu vůbec. Ale je třeba na tomto místě zdůraznit, pokud budeme pracovat s lidmi, nikdy se nám nepodaří stoprocentním způsobem přesně změřit tak složité, různorodé a nehmotné aspekty, které tvoří „měkké stránky“ člověka.

9 SOUPIS POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|---------------------|---|
| AC | (Assessment Centre) – diagnosticko – výcvikový program - zpravidla se nepřekládá |
| BB | (Bilance a budoucnost) – nástroj pro hodnocení pracovníka |
| BARS | (Behaviorally Anchored Rating Scale) – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování |
| BSC | (Balanced Scorecard) – karta vyváženého skóre - zpravidla se nepřekládá |
| CBM | (Competency-Based Management) – řízení podle kompetencí |
| DC | (Development centra) – rozvojový program na bázi AC - zpravidla se nepřekládá |
| FEI | (Financial Executives Institute) – profesní organizace Svaz controllerů v USA |
| HRD | (Human Resource Development) - rozvoj lidských zdrojů |
| HRM | (Human Resource Management) - řízení lidských zdrojů |
| MBO | (Management by Objectives) - řízení podle stanovených cílů |
| PWC | (PricewaterhouseCoopers) – nadnárodní daňová, auditorská a poradenská společnost |
| ROI | (Return of Investment) - stanovení návratnosti investic |
| SMART | - nastavené cíle musí být <u>S</u> pecific/konkrétní, <u>M</u> easurable/měřitelné, <u>A</u> chievable/dosažitelné, <u>R</u> elevant/důležité vzhledem k cíli, <u>T</u> ime framed/termínované. |
| SWOT analýza | - analýza <u>S</u> trengths/silných a <u>W</u> eaknesses/slabých (stránek), <u>O</u> pportunities/Příležitostí a <u>T</u> hreats/hrozeb |
| UDU | - interní zkratka pro označení firemní univerzity |
| VPD | - vnitropodniková dokumentace |

10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ANTHONY, R.N. 1988. *The Management Control Function*. Rev. ed. Boston : Harvard Business School, 1988. 216 s. ISBN 0-87584-184-8.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 2003. *A Handbook of Human Ressource Management Praktice*. 9th ed. London : Kogan Page , 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, M. 2000. *Performance management. Key strategies and practical guidelines*. 2nd ed. London : Kogan Page, 2000. 259 s. ISBN 0-7494-2628-4.
- BAAROVÁ, E., WAGNEROVÁ, I. 2008. Mystery Shopping jako nástroj hodnocení pracovního výkonu. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 43, č. 1-2, s. 57-68. ISSN 0033-300X.
- BARTÁK, J. 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha : Alfa nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, J. 2007. Hledání „svatého grálu“. *Personál*, 2007, roč. 8, č.1, s. 4-5. ISSN 1213-8878.
- BARTÁK, J. 2006. Měření v personalistice (přání – možnosti – realita). *Personál*, 2006, roč. 7, č 1, s. 4-6. ISSN 1213-8878.
- BEDNAŘÍKOVÁ, M. 2004. Hodnocení pracovníků v českých firmách. *Personál*, 2004, roč. 10, č.3, s. 6–8. ISSN 1213-8878.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízen*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Managment Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BENEŠ, M. 2007. Společnost vědění jako inspirace andragogiky a výzva pro praxi vzdělávání dospělých. In: Pirohová, I. (ed.). *Úloha andragogiky v společnosti založeném na vedomostiach*. Acta Facultatis Philosophicae

- Universitatis Prešoviensis, Humanistický zborník 12 (AFPh UP 179/261). 1. vyd. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2007, s. 8-14. ISBN 978-80-8068-634-5.
- BENEŠ, M. 2003. *Andragogika: teoretické základy*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- COLE, G.A.1993a. *Management : theory and practice*. 4th ed. London : DP Publications, 1993. 463 s. ISBN 1-85805-074-X.
- COLE, G.A.1993b. *Personnel Management*. 3rd ed. London: DP Publications , 1993. 558 s. ISBN 0 85805 019 7.
- CREMER, D., ZEELENBERG, M., MURNIGHAN, J.K. 2006. *Social psychology and economics*. 355 s. Mahwah : Erlbaum, 2006. 355 s. ISBN 0-8058-5755-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2005. Identifikace a rozvoj talentů. *Mzdy a personalistika v praxi*, 2005, roč. 7, č. 11, s. 26-29. ISSN1212-7140.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- ESCHENBACH, R. 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha : ASPI , 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- HEWSTONE, M., STROEBE, W. 2006. *Sociální psychologie*. Praha : Portál, 2006. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.
- FELDMAN, R.S. 1985. *Social Psychology*. 1st ed. New York : McGraw-Hill, 1985. 596 s. ISBN 0-07-020392-X.
- HÁŠA, S. 2006. *HR Balanced Scorecard. Jak měřit neměřitelné?* Interní materiály z odborného školení pořádané společností Deloitte ČR. Praha, březen, 2006.
- HR CONTRIOLLING 2006. Redakční článek. *Personál*, 2006, roč. 12, č. 9, s. 9. ISSN 1213-8878.
- HRKAL, F. 2008. Psychometrické on-line systémy v HR. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 8-9, s. 18-19. ISSN 1213-8878.
- HRONÍK, F. 2008. *To nejlepší z HR v našich firmách*. 1. vyd. Brno : Motiv Press, 2008. 122 s. ISBN 978-80-904133-1-3.

- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 17
- HRUBČA, J. 2004. Fórum personalistů KAPPA PEOPLE 17.2. 2004. *Mzdy & personalistika v praxi*, 2004 , roč. 5, č.3, s. 33-34. ISSN 1212-7140.
- KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. 2005. *Controlling*. 3. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM., 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
- KLEIBL, J. 2007. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka. In: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X .
- KOUBEK, J. 2003. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- MĚSTECKÝ, P. 2002. Virtuální univerzita Českého Telecomu. *Personál*, 2002. roč. 8, č. 6, s. 5–7.
- MIKOVCOVÁ, H. 2007. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- MULLINS, J.L. 1996. *Management and organisational behaviour*. 4th ed. London : Pitman Publishing, 1996. 810 s. ISBN 0-273-61598-X.
- MUCHOVÁ, I. 2008. HENKEL CEE ACADEMY– nejen vzdělávací instituce. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 43, č. 1–2, s. 69–72. ISSN 0033-300X.
- MUŽÍK, J. 2008. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- MUŽÍK, J. 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, J. 2004. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 148 stran. ISBN 80-7357-045-9.

- MUŽÍK, J. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-0-9.
- NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, M. 2000. *Sociální psychologie*. 1.vyd., dotisk. Praha : Academia, 2000. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- PACLOVÁ, J. 1995. *Controlling*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 1995. 70 s. ISBN 80-7044-100-3.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PFIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PITRA Zbyněk. 2007. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PricewaterhouseCoopers: *Jak řídit zaměstnance zítřka?* [online] c2008 [citováno 02.06.2008]. Dostupný z WWW:
<<http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/4D0516792D673F868025754E00326C38>>.
- PROKOPENKO, J. , KUBR., M .a kol. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6,
- PROVAZNÍK, V., KOMARKOVÁ, R.1996. *Motivace pracovního jednání*.1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- REISSOVÁ, A. 2XX1. Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu. Květen 2009: odesláno k recenznímu řízení. Září 2009: doporučeno ke zveřejnění v časopise *Ekonomika a management*.
- REISSOVÁ, A., HRACH, K. 2XX2. Personální controlling a řízení personálních procesů. (*Pracovní název*). Připravováno k odeslání k recenznímu řízení v časopise *Ekonomika a management*.
- RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O. 2002. O mzdové politice hospodářské organizace. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, roč. 37, č. 3-4, s. 127-132. ISSN 0033-300X.

- SKALKOVÁ, J. 2007. *Obecná didaktika : vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. 2., rozš. a aktualiz. vyd., [V nakl. Grada] vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 322 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- SMRČKOVÁ, L. 2005. Personální controlling. *Personál*, 2005, roč. 11, č.1, s. 5. ISSN 1213-8878.
- SMRČKOVÁ, L. 2001. *Hodnocení pracovníků a jeho vliv na efektivitu řízení lidských zdrojů*. *Personál*, 2001, roč. 7, č.12, s. 5-6.
- STIEGLER, H., HOFMEISTER, R. 1992. *Controlling*. 2. vyd. Praha : BaBtext, 1992 . 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- STRNÁDKOVÁ, D. 2008. Podívejte se na to kolem dokola aneb 360 o zpětná vazba. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 7-8, s.41. ISSN 1213-8878.
- SYNEK, M., KISLINGERVÁ, E. 1994. *Základy controllingu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994 . 50 s. ISBN 80-7079-932-7
- TURECKIOVÁ, M. 2009. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- TURECKIOVÁ, M. 2007a. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2007b. Uplatnění přístupu založeného na kompetencích v podnikovém vzdělávání – východiska a trendy. In: Role vysokých škol v rozvíjení koncepce celoživotního vzdělávání: další vzdělávání na vysokých školách. In: *Sborník příspěvků z vědecké konference 18. a 19. října 2007*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. s.117-135. ISBN 978-80-254-0561-1
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5
- URBAN, J. 2006a. Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení. *Finanční management*, 2006, roč. 3, č. 2, s. 58-60. ISSN 1214-9292.
- URBAN, J. 2006b. Typy hodnocení a jejich využití. *Mzdy & personalistika v praxi*, 2006, roč. 8, č. 5, s. 19-23. ISSN 1212-7140

- URBAN, J. 2005a. Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců. *Mzdy&personalistika v praxi*, 2005, roč. 7, č. 3, s. 17–23. ISSN1212-7140.
- URBAN, J. 2005b. Lze motivační schopnosti trénovat? *Personál*, 2005, roč. 11, č.12, s. 28. ISSN 1213-8878.
- URBAN, J. 2004a. Praxe personálního řízení v zemích Evropské unie – II. část. *Mzdy& personalistika v praxi*, 2004, roč. 5, č. 1, s. 21 - 24. ISSN 1212-7140.
- URBAN, J. 2004b. Hodnocení zaměstnanců v amerických firmách. *Mzdy&personalistika v praxi*, 2004, roč. 6, č. 6, s. 25–28. ISSN1212-7140.
- URBAN, J. 2004c. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- URBAN, J. 2004d. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- URBAN, J 2004e. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI Publishing, 2004. 208s. ISBN 80-7357-019-X.
- URBAN, J.2003. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha : ASPI Publoishing, 2003. 300 s. ISBN: 80-86395-46-4.
- URBAN. J. 2001a. Personální controlling. In: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- URBAN, J. 2001b. Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. *Personál*, 2001, roč. 7, č. 12, s.7.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2006. Manažerské kompetence a možnosti jejich rozvoje. *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty* , 2006, roč. 9, č. 7, s. 12. ISSN 1212-1517.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009.192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, I. 2008. Hoganovy metody v personálně-psychologické praxi. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 43, č. 1–2, s. 47–56. ISSN 0033-300X.

WAGNEROVÁ, I. 2002. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, roč. 37, č.3-4 , s. 163–172. ISSN 0033-300X.

ZÁMEČNÍK, R. 2007. Personnel controlling as a part of the management controlling system in an enterprise. *Ekonomika a management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 29 - 36. ISSN 1212-3609.

11 BIBLIOGRAFIE

- ARMSTRONG, M. *A handbook of management techniques : the best selling guide to modern management methods*. 2nd ed. London : Kogan Page, 1993. 617 s. ISBN 0-7494-1205-4.
- ARNOLD, J, SILVESTER, J. a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- ČOPÍKOVÁ, A. Hodnotící rozhovor jako významná součást systému hodnocení. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 11, s.22-23. ISSN 1213-9978.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- DUCK, S. *Human Relationships*. 4th ed. Los Angeles : Sage, 2007. 296 s. ISBN 978-1-4129-2999-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- FRYDRYCH, O. Měření návratnosti vzdělávání. *Personál*, 2009, roč. 15, č. 1, s.13-15. ISSN1213-8878.
- GRAHAM, H.T., BENNET, R. *Human Resources Management*. 8th ed. [S.l.] : The M+E Handbook series, 1995 . 439 s. ISBN 0-7121-1051-8.

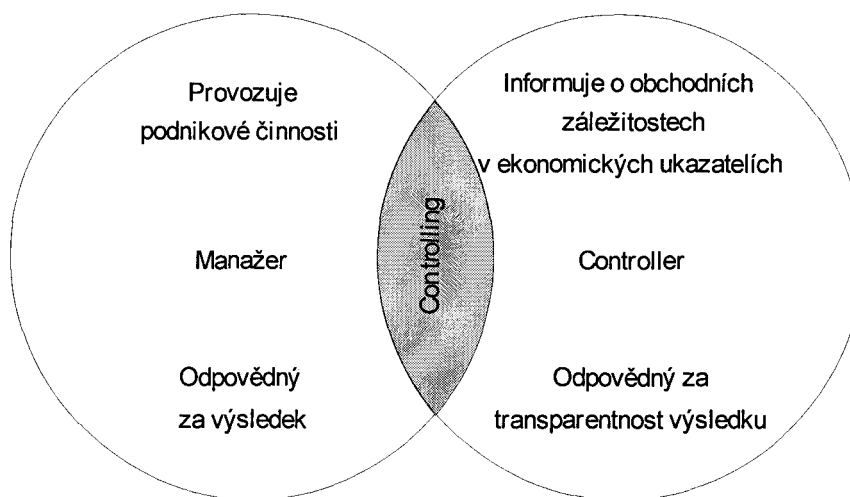
- HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 311 s. ISBN 80-7178-803-1.
- HARTL, P. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1999. 231 s. ISBN 80-7184-841-7.
- KLEIBL, J. a kol. *Personální řízení 2*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2002. 93 s. ISBN 80-245-0411-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2008. 399 stran. ISBN 978-80-7261-3
- KUBEŠ, M., Spilerová, D., Kurnický, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LANE, W.H. et. al. *The Blackwell Handbook of Global Management: a Guide to Managing Complexity*. 1st ed. Oxford : Blackwell, 2006. 476 s. ISBN 1-4051-5267-2.
- MALTBY, J., DAY, L., MACASKILL, A. *Personality, Individual Differences and Intelligence*. 1st ed. Harlow : Pearson Prentice Hall, 2007. 659 s. ISBN 978-0-13-129760-9
- MEDZIHORSKÁ, J. Hodnocení pracovníků. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 11, s. 26-27. ISSN 1213-8878.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- URBAN, J. Controlling podnikového vzdělávání: jak zvýšit účinnost rozvoje zaměstnanců. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 7-8, s. 6-9. ISSN 1213-8878.

- URBAN, J. Specifika a zvláštnosti personálního managementu – personální controlling. *Studijní materiál k semináři 26. – 27. 11. 2008 v Praze*. Pořadatel 1. VOX, vzdělávací a poradenská společnost.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.
- WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno : Konečný Marek, 2005. 78 s. Nad názvem: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. ISBN 80-903516-4-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno : Konečný Marek, 2005. 83 s. Nad názvem: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti . ISBN 80-903516-5-4.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2004. 115 s. ISBN 80-86754-19-7.

Internetové odkazy:

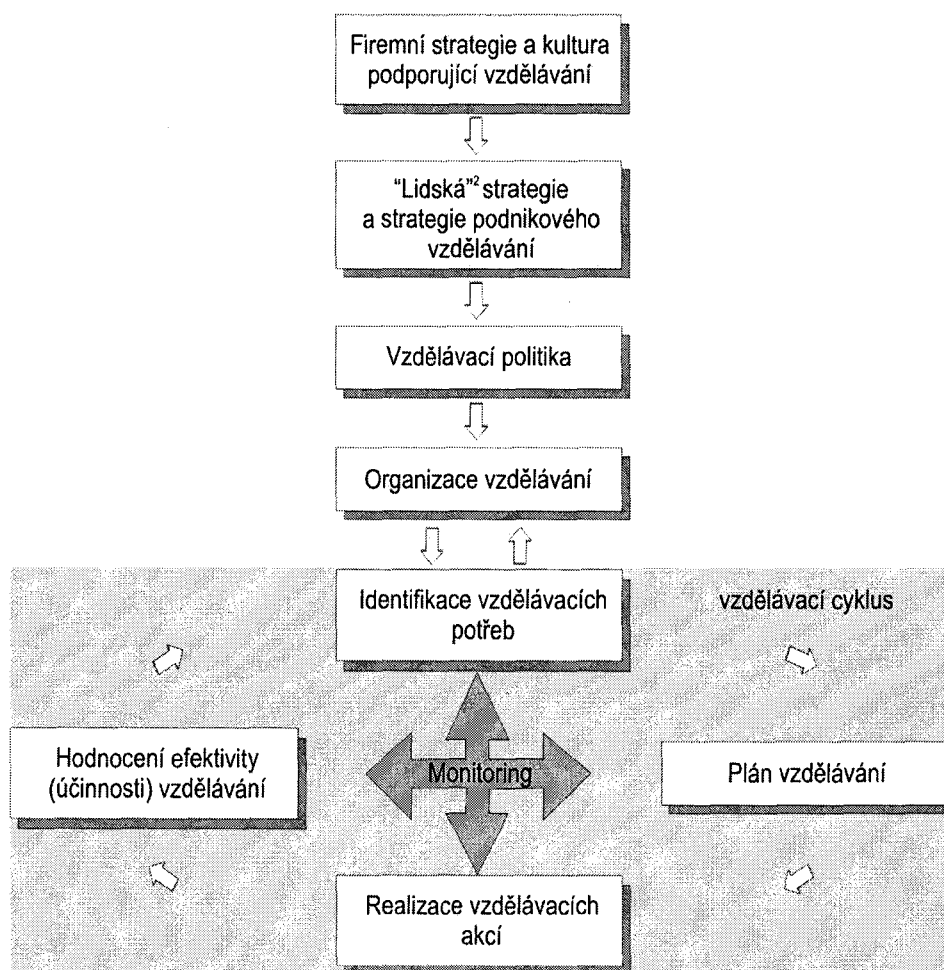
www.cipd.co.uk
www.wfpma.com
www.pwc.com
[www. topregion.cz](http://www.topregion.cz)

Příloha A: Obrázek 1 - Postavení manažera a controllera



Zdroj: Mužík, 2000, s. 12

Příloha B: Obrázek 2 - Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání



Zdroj: Tureckiová, 2004, s.90

K termínu „Lidská“² strategie, který Tureckiová (2004, s.90) dává do uvozovek v poznámce pod čarou vysvětluje:

„Ve firmách obvykle označovaná jako personální strategie nebo strategie řízení (rozvoje) lidských zdrojů, ale stále častěji také jako strategie rozvoje lidského (nebo znalostního) kapitálu. Důležité není tolik označení, ale zdůraznění významu koncepčního rozvoje lidí ve firmě jako nástroje konkurenční výhody anebo jako základního východiska pro vybudování učící se organizace – viz dál.“

Příloha C: Tabulka 1 - Porovnání priorit personálních oddělení

| Porovnání priorit personálních oddělení/útvárů | | | |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| umístění | 1999 | 2003 | 2004 |
| 1. | zvýšení produktivity | rozvoj vyššího managementu | motivace a spokojenost zaměstnanců |
| 2. | motivace a spokojenost zaměstnanců | motivace a spokojenost zaměstnanců | rozvoj vyššího managementu |
| 3. | interní komunikace | Interní komunikace | zvýšení produktivity |
| 4. | rozvoj vyššího managementu | příprava na vstup do EU | řízení výkonu |
| 5. | organizační a kulturní změny | zvýšení produktivity | vzdělávání a výcvik zaměstnanců |

Zdroj: Zámečník, 2007, s. 29 (přeložila A.R.)

Příloha D: Tabulka 2 - Matice metod hodnocení

| | Hodnocení vstupů | Hodnocení procesu | Hodnocení výstupu |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Metody zaměřené na minulost | Zhodnocení praxe (certifikáty) | Metoda klíčové události | Záznam výsledků Srovnání výsledků |
| Metody zaměřené na přítomnost | Assessment Centere Development Centere Manažerský audit Zkouška | Sociogram 360 ^o zpětná vazba | Pozorování na místě Mystery shopping |
| Metody zaměřené na budoucnost | Hodnocení potenciálu | Supervize Intervize | MBO, BSC |

Zdroj: Hroník, 2006, s.54

Příloha E: Obrázek 3 - Hierarchický model struktury kompetence



Model struktury kompetence (upraveno podle Kubeše a kol.)

Zdroj: Tureckiová, 2007b, s.121

Příloha F: Tabulka 3 - Hodnotící stupnice pro oblast odborných znalostí

| stupeň | X | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------------------------|---|---|--|--|
| kritéria | nepotřebuje, nehodnotí se | nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení | průměrný, zlepšení je žádoucí | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat |
| vize, poslání a cíle | | chování a přístup zaměstnance je v rozporu s posláním a sdílenými hodnotami společnosti | v chování a přístupu zaměstnance se objevují občas nedostatky | chování a přístup zaměstnance je v souladu se sdílenými hodnotami | chování a přístup zaměstnance je vzorem pro ostatní |
| předpisy a legislativa vč. VPD | nezná, nepotřebuje | zaměstnanec nemá potřebné znalosti, vyžaduje podstatné zlepšení | úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa |
| profesní znalosti | | zaměstnanec má díleč, málo uspokojivé znalosti | úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa |
| jazykové znalosti | nezná, nepotřebuje | začíná se studiem, dokáže číst jednoduché texty, malá slovní zásoba, není schopen běžné pracovní konverzace (škála EU A0 - A1) | je schopen porozumět textu v cizím jazyce, není schopen běžné pracovní konverzace (škála EU A2 - B1) | dokáže vyřídit korespondenci v cizím jazyce, je schopen běžné pracovní konverzace | je schopen pracovat v cizojazyčném pracovním prostředí |
| práce na PC | nezná, nepotřebuje | zaměstnanec má díleč, málo uspokojivé znalosti | úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha G: Tabulka 4 - Hodnoticí stupnice pro oblast pracovních dovedností

| stupeň | X | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|--|---|---|
| kritéria | nepotřebuje, nehodnotí se | nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení | průměrný, zlepšení je žádoucí | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat |
| pracovní postupy | | zaměstnanec si dosud neosvojil základní dovednosti, vyžaduje pravidelnou kontrolu práce | úroveň znalostí a dovedností dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí a dovedností odpovídá požadavkům pracovního místa | úroveň znalostí a dovedností převyšuje podmínky pracovního místa, je schopen zaučovat své kolegy |
| vedení lidí | nezná, nepotřebuje | zaměstnanec není schopen efektivně delegovat a motivovat své podřízené zaměstnance | zaměstnanec deleguje pravomoci na své zaměstnance, chybí mu konceptnost ve vztahu k podřízeným zaměstnancům | zaměstnanec efektivně deleguje pravomoci na své podřízené zaměstnance, vytváří podmínky pro jejich práci | zaměstnanec je schopen efektivně motivovat, přesvědčovat a vést podřízené zaměstnance, systematicky se věnuje jejich rozvoji |
| organizační schopnosti | nezná, nepotřebuje | zaměstnanec není schopen koordinovat pracovní postupy tak, aby dosáhl očekávaných cílů v požadovaných parametrech | zaměstnanec je schopen částečně koordinovat pracovní postupy, cílů obvykle dosahuje se ztrátami v požadovaných parametrech | zaměstnanec je schopen koordinovat pracovní činnosti a postupy | zaměstnanec je schopen a efektivně koordinovat více pracovních činností, postupy a samostatně vést projekty |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha H: Tabulka 5 - Hodnotící stupnice pro oblast pracovního chování

| stupeň | X | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|------------------------------|--|--|---|--|
| kritéria | nepotřebuje, nehodnotí se | nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení | průměrný, zlepšení je žádoucí | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat |
| spolehlivost a samostatnost | | zaměstnanec je nesamostatný, není spolehlivý na výsledek práce | zaměstnanec je méně spolehlivý a vyžaduje občasnou kontrolu, ale je schopný samostatné práce, je málo rozhodný a pružný při změnách podmínek | na zaměstnance je spolehlivý a samostatně vykonává zadanou práci, je rozhodný a pružný při změnách podmínek | zaměstnanec se plně orientuje na výkon, při plnění pracovních povinností vždy spolehlivý, je schopný sebekontroly a korekce na změny podmínek |
| iniciativa | | zaměstnanec neprojevuje zájem o vykonávanou práci | zaměstnanec projevuje zájem pouze o některé pracovní činnosti a úkoly | zaměstnanec si řádně plní své pracovní úkoly | zaměstnanec ochotně přistupuje k plnění pracovních úkolů, hledá výzvy, je schopen nabízet alternativní řešení |
| dodržování předpisů a zásad | | zaměstnanec zásadně nedodržuje předpisy potřebné pro svou práci | často nedodržuje | spolehlivě dodržuje | spolehlivě dodržuje a iniciuje jejich dodržování i u ostatních |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha I: Tabulka 6 - Hodnoticí stupnice pro oblast pracovních výsledků

| stupeň | X | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|---------------------------|--|---|--|---|
| kritéria | nepotřebuje, nehodnotí se | nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení | průměrný, zlepšení je žádoucí | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat |
| rozsah a kvantita práce | | zaměstnanec není schopen zvládnout více pracovních povinností | zaměstnanec rámcově vykonává své pracovní povinnosti, vyžaduje dohled nadřízeného | zaměstnanec v požadovaném rozsahu vykonává své pracovní povinnosti | zaměstnanec zvládá další práce nad rámec svých povinností a iniciativně se zapojuje do dalších činností či projektů |
| stabilita a kvalita práce | | kvalita pracovního výkonu zaměstnance je trvale nízká | kvalita pracovního výkonu zaměstnance klesá s rostoucími pracovními nároky a při časovém zatížení | zaměstnanec si stabilně plní své pracovní povinnosti v očekávané kvalitě | zaměstnanec má vysokou kvalitu pracovního výkonu při časovém tlaku a různých vysokých pracovních nárocích |
| pořádek na pracovišti | | zaměstnanec je lhostejný ke svému pracovnímu prostředí, trvalý nepořádek na pracovišti | zaměstnanec mívá občas při plnění pracovních povinností nepořádek na pracovišti | zaměstnanec nemá problémy s pořádkem na pracovišti | zaměstnanec dbá na pořádek na pracovišti, iniciuje změny pracovního prostředí |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha I: Tabulka 6 - Hodnotící stupnice pro oblast pracovních výsledků

| stupeň | X | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|---------------------------|--|---|--|---|
| kritéria | nepotřebuje, nehodnotí se | nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení | průměrný, zlepšení je žádoucí | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat |
| rozsah a kvantita práce | | zaměstnanec není schopen zvládnout více pracovních povinností | zaměstnanec rámcově vykonává své pracovní povinnosti, vyžaduje dohled nadřízeného | zaměstnanec v požadovaném rozsahu vykonává své pracovní povinnosti | zaměstnanec zvládá další práce nad rámec svých povinností a iniciativně se zapojuje do dalších činností či projektů |
| stabilita a kvalita práce | | kvalita pracovního výkonu zaměstnance je trvale nízká | kvalita pracovního výkonu zaměstnance klesá s rostoucími pracovními nároky a při časovém zatížení | zaměstnanec si stabilně plní své pracovní povinnosti v očekávané kvalitě | zaměstnanec má vysokou kvalitu pracovního výkonu při časovém tlaku a různě vysokých pracovních nárocích |
| pořádek na pracovišti | | zaměstnanec je lhostejný ke svému pracovnímu prostředí, trvalý nepořádek na pracovišti | zaměstnanec mívá občas při plnění pracovních povinností nepořádek na pracovišti | zaměstnanec nemá problémy s pořádkem na pracovišti | zaměstnanec dbá na pořádek na pracovišti, iniciuje změny pracovního prostředí |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha J: Formulář 1 - Záznam z hodnocení pracovníků – Zrcadlo shody

| HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ- ZRCADLO SHODY | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|--|----------------------------|---|--|
| Středisko: | | X | nepotřebuje/nehodnotí se | | | |
| Zaměstnanec: | | 1 | nedostatečný, pro setrvání na dané pozici nutné bezpodmínečné zlepšení | | | |
| Nadřízený: | | 2 | průměrný, zlepšení je žádoucí | | | |
| Datum hodnotícího rozhovoru: | | 3 | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | | | |
| | | 4 | výborný, je příkladem pro ostatní/schopný trénovat | | | |
| Oblasti hodnocení | Odborné znalosti | specifikace podle pracovního místa | hodnocení nadřízeného | sebehodnocení | přijatá opatření, cíle, poznámky | |
| | | <i>vize, poslání a cíle společnosti (úseku)</i> | | | | |
| | | <i>předpisy a legislativa (zákony, vyhlášky a VPD)</i> | | | | |
| | | <i>profesní znalosti</i> | | | | |
| | | <i>jazykové znalosti</i> | | | | |
| | Pracovní dovednosti | <i>znalost práce na PC</i> | | | | |
| | | <i>pracovní postupy</i> | | | | |
| | | <i>vedení lidí</i> | | | | |
| | | <i>organizační schopnosti</i> | | | | |
| | | <i>spolehlivost a samostatnost</i> | | | | |
| | Vlastnosti, přístup, chování | <i>spolehlivost a samostatnost</i> | | | | |
| | | <i>iniciativa</i> | | | | |
| | | <i>dodržování předpisů a zásad</i> | | | | |
| | | | | | | |
| | Pracovní výsledky | <i>rozsah a kvantita práce</i> | | | | |
| | | <i>stabilita a kvalita práce</i> | | | | |
| | | <i>pořádek na pracovišti</i> | | | | |
| | | | | | | |
| | Podpis nadřízeného: | | | Podpis zaměstnance: | | |

Zdroj: Reissová (2XX1) – výstup týmu personalistiky

Příloha K: Formulář 2 - Matice flexibility

| PERSONÁLNÍ HODNOCENÍ - MATICE FLEXIBILITY | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|------------|--|--|---------------------|-----------------|--|--|----------------------|-----------|--|--|-------------------|--|--|--|--|
| Vypracoval: | | | | Úsek: | | | | Projednáno dne: | | | | Poznámky: | | | | | | | |
| Datum: | | | | Středisko: | | | | Zveřejněno dne: | | | | | | | | | | | |
| Hodnoticí škála | | Ke své práci potřebujeme: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Odborné znalosti | | | | | Pracovní dovednosti | | | | Vlastnosti a chování | | | | Pracovní výsledky | | | | |
| 0 | nepotřebuje/nehodnotí se | vše, posílání a cte společnosti (úseku) předpisy a legální/zákony, vyhl. a VPD) profesní znalosti jazykové znalosti znalost práce na PC pracovní postupy vedení lidí organizační schopnosti spolehlivost a samostatnost spolehlivost a samostatnost iniciativa dodržování předpisů a zásad rozsah a kvantita práce stabilita a kvalita práce pořádek na pracovišti | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | nedostatečný, pro setrvání na dané pozici nutné bezpodmínečné zlepšení | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | průměrný, zlepšení je žádoucí | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | velmi dobrý, občas drobné nedostatky | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | výborný, je příkladem pro ostatní/schopný trénovat | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jméno zaměstnance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pro naše zlepšení uděláme: | | Vzdělávací program | | | | | Výcvikový program | | | | Motivační program | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Průměrná známka: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: Reissová (2XXI) – výstup týmu personalistiky

Příloha L: Rozšířená šesti stupňová hodnotící škála

Příloha L: Tabulka 7 – Rozšířená šesti stupňová škála pro oblast znalosti

| Znalosti | | |
|-----------------|----------------------------|---|
| 5 | generování znalostí | <i>rozumí souvislostem s jinými potřebnými znalostmi, tvůrčím způsobem rozvíjí znalosti</i> |
| 4 | hluboké pochopení | <i>rozumí vnitřním souvislostem, rozumí smyslu a kontextu, může učit jiné</i> |
| 3 | důkladná znalost | <i>zná a využívá včetně detailů tak, jak je definováno v požadavcích na znalost, znalosti využívá i pro řešení nerutinních úloh</i> |
| 2 | přehledná znalost | <i>má přehled o věci, zná vše nutné pro běžné užití, je si vědom, že má nedostatky</i> |
| 1 | povědomá znalost | <i>ví že existuje, letmo zná podstatu, ví kde se dozvědět</i> |
| 0 | nezná vůbec | <i>nemá tušení o dané znalosti</i> |

Zdroj: Vlastní zpracování – výstup týmu personalistiky

Příloha L: Tabulka 8 – Rozšířená šesti stupňová škála pro oblast výkonnosti

| Výkonnost | | |
|------------------|---------------------------|---|
| 5 | excelentní výkon | <i>velké překročení očekávaného výkonu s významným vlivem na průtok, či náklady podniku, může vést jiné</i> |
| 4 | výborný výkon | <i>překročení očekávaného výkonu s vlivem na průtok, či náklady podniku, může řídit jiné</i> |
| 3 | dobrý výkon | <i>splnění očekávaného (definovaného) výkonu, může řídit jiné</i> |
| 2 | mírný výkon | <i>splnění očekávaného výkonu s dodatečnou stimulací výkonu v hodnotícím období</i> |
| 1 | slabý výkon | <i>nesplnění očekávaného výkonu v hodnotícím období</i> |
| 0 | nedostatečný výkon | <i>nemá tušení o úrovni výkonu vzhledem k požadavku, hrubé nesplnění výkonu</i> |

Zdroj: Vlastní zpracování – výstup týmu personalistiky

Příloha M: Tabulka 9 - Popis souboru – rok 2003

| Popis souboru rok 2003 | | |
|---------------------------|-------|-----|
| počet zaměstnanců | 578 | |
| počet vrácených dotazníků | 473 | |
| návratnost (v %) | 82 | |
| | | |
| Pohlaví | počet | % |
| muž | 290 | 61 |
| žena | 166 | 35 |
| neuvedeno | 17 | 4 |
| součet | 473 | 100 |
| | | |
| Věk | počet | % |
| do 30-ti let | 96 | 20 |
| 31 - 40 let | 116 | 25 |
| 41 - 50 let | 117 | 25 |
| 51 - 66 let | 124 | 26 |
| nad 67 let | 0 | 0 |
| neuvedeno | 20 | 4 |
| součet | 473 | 100 |
| | | |
| Vzdělání | počet | % |
| ZŠ | 71 | 15 |
| SOU - vyučen | 198 | 42 |
| SŠ - maturita | 162 | 34 |
| VŠ | 20 | 4 |
| neuvedeno | 22 | 5 |
| součet | 473 | 100 |
| | | |
| Pracovní zařazení | počet | % |
| liniový pracovník | 353 | 75 |
| specialista | 16 | 3 |
| liniový manažer | 56 | 12 |
| střední manažer | 18 | 4 |
| top manažer | 5 | 1 |
| neuvedeno | 25 | 5 |
| součet | 473 | 100 |
| | | |
| Anonymní odpovědi | počet | % |
| liniový pracovník | 122 | 80 |
| specialista | 3 | 2 |
| liniový manažer | 9 | 6 |
| střední manažer | 1 | 1 |
| top manažer | 0 | 0 |
| neuvedeno | 18 | 12 |
| součet | 153 | 100 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha N: Tabulka 10 - Popis souboru – rok 2004

| Popis souboru rok 2004 | | |
|-------------------------------|--------------|----------|
| počet zaměstnanců | 618 | |
| počet vrácených dotazníků | 437 | |
| návratnost (v %) | 71 | |
| | | |
| Pohlaví | počet | % |
| muž | 267 | 61 |
| žena | 151 | 35 |
| neuvedeno | 19 | 4 |
| součet | 437 | 100 |
| | | |
| Věk | počet | % |
| do 30-ti let | 100 | 23 |
| 31 - 40 let | 109 | 25 |
| 41 - 50 let | 113 | 26 |
| 51 - 66 let | 102 | 23 |
| nad 67 let | 1 | 0 |
| neuvedeno | 12 | 3 |
| součet | 437 | 100 |
| | | |
| Vzdělání | počet | % |
| ZŠ | 61 | 14 |
| SOU - vyučen | 191 | 44 |
| SŠ - maturita | 141 | 32 |
| VŠ | 27 | 6 |
| neuvedeno | 17 | 4 |
| součet | 437 | 100 |
| | | |
| Pracovní zařazení | počet | % |
| liniový pracovník | 306 | 70 |
| specialista | 19 | 4 |
| liniový manažer | 62 | 14 |
| střední manažer | 16 | 4 |
| top manažer | 5 | 1 |
| neuvedeno | 29 | 7 |
| součet | 437 | 100 |
| | | |
| Anonymní odpovědi | počet | % |
| liniový pracovník | 102 | 76 |
| specialista | 4 | 3 |
| liniový manažer | 11 | 8 |
| střední manažer | 1 | 1 |
| top manažer | 0 | 0 |
| neuvedeno | 17 | 13 |
| součet | 135 | 100 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha O: Tabulka 11 - Popis souboru – rok 2005

| Popis souboru rok 2005 | | |
|-------------------------------|--------------|----------|
| počet zaměstnanců | 587 | |
| počet vrácených dotazníků | 332 | |
| návratnost (v %) | 57 | |
| Pohlaví | počet | % |
| muž | 184 | 55 |
| žena | 128 | 39 |
| neuvedeno | 20 | 6 |
| součet | 332 | 100 |
| Věk | počet | % |
| do 30-ti let | 60 | 18 |
| 31 - 40 let | 88 | 27 |
| 41 - 50 let | 84 | 25 |
| 51 - 66 let | 86 | 26 |
| nad 67 let | 0 | 0 |
| neuvedeno | 14 | 4 |
| součet | 332 | 100 |
| Vzdělání | počet | % |
| ZŠ | 41 | 12 |
| SOU - vyučen | 147 | 44 |
| SŠ - maturita | 110 | 33 |
| VŠ | 17 | 5 |
| neuvedeno | 17 | 5 |
| součet | 332 | 100 |
| Pracovní zařazení | počet | % |
| liniový pracovník | 230 | 69 |
| specialista | 14 | 4 |
| liniový manažer | 23 | 7 |
| střední manažer | 19 | 6 |
| top manažer | 4 | 1 |
| neuvedeno | 42 | 13 |
| součet | 332 | 100 |
| Anonymní odpovědi | počet | % |
| liniový pracovník | 99 | 72 |
| specialista | 3 | 2 |
| liniový manažer | 4 | 3 |
| střední manažer | 5 | 4 |
| top manažer | 0 | 0 |
| neuvedeno | 27 | 19 |
| součet | 138 | 100 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha P: Názory zaměstnanců na další vzdělávání

Otázka: „Chtěl/a byste se v budoucnu naučit něco nového, co by bylo přínosem pro Vaši práci?“ Možnosti odpovědí:

A) Ano, mám konkrétní cíl a postupně ho dosahuji.

B) Ano, mám konkrétní cíl, ale zatím se mi ho nedaří plnit, jak bych si přál/a.

Proč: ...

C) O tom nepřemýšlím.

D) Nemám konkrétní cíl, všechno, co k práci potřebuji už umím.

E) Nemám konkrétní cíl, ale měl/a bych chuť se něco nového naučit, i když přesně nevím co.

Příloha P: Tabulka 12 - Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2003

| 1. rok (2003) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 193 | 41 | 44 | 9 | 46 | 3 | 26 | 5 | 41 | 9 | 3 | 1 | 353 | 75 |
| specialista | 11 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 3 |
| liniový manažer | 40 | 8 | 9 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 56 | 12 |
| střední manažer | 10 | 2 | 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 18 | 4 |
| top manažer | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 11 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 25 | 5 |
| součet | 268 | 57 | 69 | 15 | 54 | 11 | 32 | 7 | 46 | 10 | 4 | 1 | 473 | 100 |

Příloha P: Tabulka 13 - Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2004

| 2. rok (2004) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 168 | 38 | 30 | 4 | 35 | 6 | 30 | 2 | 40 | 9 | 3 | 1 | 306 | 70 |
| specialista | 14 | 3 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 4 |
| liniový manažer | 40 | 9 | 16 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 62 | 14 |
| střední manažer | 9 | 2 | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 16 | 4 |
| top manažer | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 7 | 2 | 2 | 0 | 5 | 1 | 8 | 2 | 1 | 0 | 6 | 1 | 29 | 7 |
| součet | 242 | 55 | 60 | 14 | 44 | 10 | 39 | 9 | 42 | 10 | 10 | 2 | 437 | 100 |

Příloha P: Tabulka 14 - Názory zaměstnanců na další vzdělávání – r. 2005

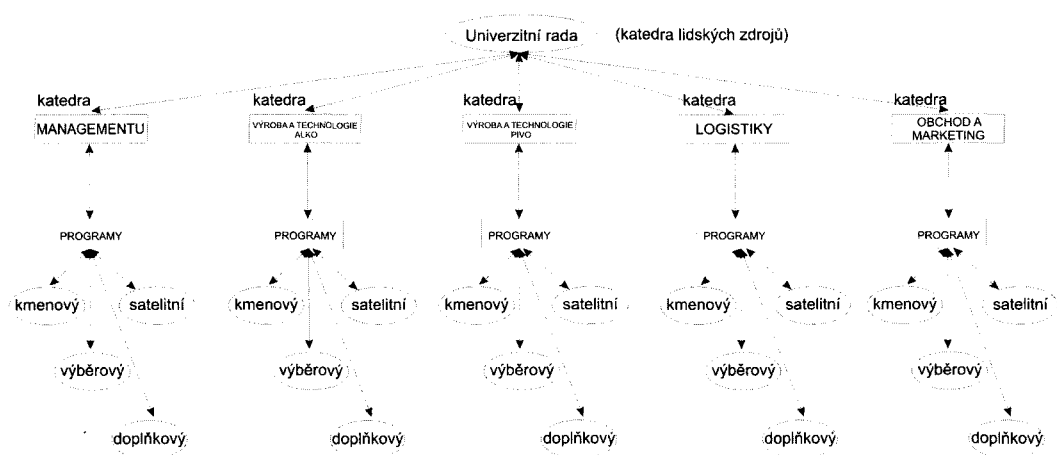
| 3. rok (2005) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 111 | 33 | 20 | 6 | 52 | 16 | 12 | 4 | 31 | 9 | 4 | 1 | 230 | 69 |
| specialista | 12 | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 4 |
| liniový manažer | 19 | 6 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 7 |
| střední manažer | 14 | 4 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 6 |
| top manažer | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| pozici neuvedl | 25 | 8 | 4 | 1 | 7 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 42 | 13 |
| součet | 184 | 55 | 33 | 10 | 61 | 18 | 14 | 4 | 33 | 10 | 7 | 2 | 332 | 100 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha Q: Obrázek 4 - Schéma firemní univerzity

Organizační schéma Univerzity Drinks Union

Motto: PODPORUJEME ODBORNOST A TVOŘIVOST,
POŽADUJEME PROFESIONALITU A LOAJALITU



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha R: Názory zaměstnanců na firemní univerzitu

Otázka: „Máme za sebou první ročník Univerzity Drinks Union. Jaký je Váš názor?“

- A) Je to výborná příležitost naučit se něčemu novému, aktivně jsem se účastnil/a alespoň jedné přednášky.
- B) Je to dobrá věc, účastnil/a jsem se, ale myslím, že by se některé věci měly změnit. Které:...
- C) O Univerzitě jsem slyšel/a, ale na žádnou přihlášku jsem se nepřihlásil/a.
- D) Nějaké přednášky jsem se zúčastnil/a, ale nic mi to nepřineslo.
- E) Nevím o tom, že v naší firmě Univerzita existuje a že se také můžu účastnit.

Příloha R: Tabulka 15 - Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2003

| 1. rok (2003) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|---|-------|----|-------|---|-------|---|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 135 | 29 | 17 | 4 | 163 | 3 | 5 | 1 | 24 | 5 | 9 | 2 | 353 | 75 |
| specialista | 8 | 2 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 16 | 3 |
| liniový manažer | 34 | 7 | 10 | 2 | 9 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 56 | 12 |
| střední manažer | 12 | 3 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 4 |
| top manažer | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 8 | 2 | 2 | 0 | 5 | 1 | 2 | 0 | 5 | 1 | 3 | 1 | 25 | 5 |
| součet | 199 | 42 | 43 | 9 | 178 | 38 | 10 | 2 | 30 | 6 | 13 | 3 | 473 | 100 |

Příloha R: Tabulka 16 - Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2004

| 2. rok (2004) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|---|-------|----|-------|---|-------|---|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 91 | 21 | 14 | 4 | 157 | 6 | 4 | 2 | 31 | 7 | 9 | 2 | 306 | 70 |
| specialista | 6 | 1 | 2 | 0 | 9 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 19 | 4 |
| liniový manažer | 32 | 7 | 10 | 2 | 17 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 62 | 14 |
| střední manažer | 6 | 1 | 6 | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 16 | 4 |
| top manažer | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 10 | 2 | 0 | 0 | 11 | 3 | 1 | 0 | 6 | 1 | 1 | 0 | 29 | 7 |
| součet | 146 | 33 | 35 | 8 | 199 | 46 | 5 | 1 | 41 | 9 | 11 | 3 | 437 | 100 |

Příloha R: Tabulka 17 - Názory zaměstnanců na Univerzitu DU – rok 2005

| 3. rok (2005) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|---|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 84 | 25 | 14 | 4 | 103 | 31 | 17 | 5 | 10 | 3 | 2 | 1 | 230 | 69 |
| specialista | 7 | 2 | 1 | 0 | 5 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 4 |
| liniový manažer | 11 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 23 | 7 |
| střední manažer | 11 | 3 | 7 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 6 |
| top manažer | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| pozici neuvedl | 21 | 6 | 5 | 2 | 13 | 4 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 42 | 13 |
| součet | 136 | 41 | 33 | 10 | 126 | 38 | 22 | 7 | 12 | 4 | 3 | 1 | 332 | 100 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha S: Názory zaměstnanců na hodnocení pracovníků

Otázka: "V letošním roce mělo proběhnout personální hodnocení. Hodnocení provádí Váš přímý nadřízený formou rozhovoru. Jak je to s hodnocením na vašem pracovišti?"

Možnosti odpovědí:

- A) Byl/a jsem hodnocen/a a myslím si, že korektně a spravedlivě.
- B) Byl/a jsem hodnocen/a, ale neměl/a jsem z toho dobrý pocit. (Napište proč): ...
- C) Byl/a jsem hodnocen/a, ale nevím, k čemu je to dobré.
- D) Hodnocení na pracovišti ještě neproběhlo, ani mě nezajímá.
- E) Hodnocení na pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor nadřízeného.

Příloha S: Tabulka 18 - Názory zam. na hodnocení pracovníků – rok 2003

| 1. rok (2003) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 208 | 44 | 4 | 1 | 11 | 3 | 5 | 1 | 108 | 23 | 17 | 4 | 353 | 75 |
| specialista | 9 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 16 | 3 |
| liniový manažer | 36 | 8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 17 | 4 | 0 | 0 | 56 | 12 |
| střední manažer | 16 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 18 | 4 |
| top manažer | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 15 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 1 | 3 | 1 | 25 | 5 |
| součet | 287 | 61 | 9 | 2 | 12 | 3 | 7 | 1 | 138 | 29 | 20 | 4 | 473 | 100 |

Příloha S: Tabulka 19 - Názory zam. na hodnocení pracovníků – rok 2004

| 2. rok (2004) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 210 | 48 | 12 | 4 | 23 | 6 | 6 | 2 | 35 | 8 | 20 | 5 | 306 | 70 |
| specialista | 12 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 19 | 4 |
| liniový manažer | 58 | 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 62 | 14 |
| střední manažer | 11 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 16 | 4 |
| top manažer | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| pozici neuvedl | 14 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 1 | 6 | 1 | 29 | 7 |
| součet | 309 | 71 | 19 | 4 | 25 | 6 | 8 | 2 | 48 | 11 | 28 | 6 | 437 | 100 |

Příloha S: Tabulka 20 - Názory zam. na hodnocení pracovníků – rok 2005

| 3. rok (2005) | odpověď | | | | | | | | | | | | celkový součet | |
|--------------------|---------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|---|----------------|-----|
| pracovní kategorie | A | | B | | C | | D | | E | | žádná | | součet | % |
| | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | počet | % | | |
| liniový pracovník | 147 | 44 | 3 | 2 | 15 | 5 | 6 | 3 | 46 | 13 | 13 | 4 | 230 | 69 |
| specialista | 11 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 14 | 4 |
| liniový manažer | 19 | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 23 | 7 |
| střední manažer | 18 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 6 |
| top manažer | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| pozici neuvedl | 33 | 10 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 42 | 13 |
| součet | 231 | 70 | 6 | 2 | 19 | 6 | 9 | 3 | 52 | 15 | 15 | 4 | 332 | 100 |

Zdroj: Reissová (2XX1)

Příloha T: Tabulka 21 Názory zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni

| Zaměstnanci, kteří nebyli hodnoceni v rámci hodnocení pracovníků | | | | | |
|---|---------------------------|------------------------------------|----------|--------------------------------------|----------|
| | Nebyl/a hodnocen/a | Z toho: nechce být hodnocen | | Z toho: chtěl by být hodnocen | |
| | počet celkem | počet | % | počet | % |
| 1. rok | 145 | 7 | 5 | 138 | 95 |
| 2. rok | 56 | 8 | 14 | 48 | 86 |
| 3. rok | 61 | 9 | 15 | 52 | 85 |

Zdroj: Reissová (2XX2)

Příloha U: Formulář 3 - BILANCE A BUDOUCNOST

HODOCENÍ PRACOVNÍKŮ - BILANCE A BUDOUCNOST

| Hodnotitel: | Hodnocený: | | | | | | | | | | | | Datum: | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------|-----|-----|-------------|-----|-----|------------|-----|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Středisko: | nepřijatelný | | | podprůměrný | | | dobrý | | | nadprůměrný | | | vynikající | | | | | | | | | | | |
| Pracovní pozice: | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | | | | | | | | | |
| Délka praxe: | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 4,5 | 4,8 | | | | | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>vize, poslání a cíle</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>předpisy a legislativa</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>profesní znalosti</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>jazykové znalosti</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>znalost práce na PC</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní dovednosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>pracovní postupy</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>organizační schopnosti</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>komunikační doved.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní chování | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>spolehlivost</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>iniciativa</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>dodržování předpisů</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní výsledky | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>rozsah a kvantita</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>stabilita a kvalita</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:.....

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha V: Formulář 4 - Bilance a budoucnost – aplikace kompet. modelu

HODOCENÍ PRACOVNÍKŮ - BILANCE A BUDOUCNOST

| Hodnotitel: | Hodnocený: | | | | | | | | | | | | | | | Datum: | | | | |
|---|------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------|-----|-----|--------------------------|-----|-----|------------|-----|-----|--------|--|--|--|--|
| Středisko: | nepříjemný | | | podprůměrný | | | dobrý | | | nadprůměrný | | | vynikající | | | | | | | |
| Pracovní pozice: | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | | | | | |
| Délka praxe: | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 4,5 | 4,8 | | | | | |
| Management strategie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| podnikatelské myšlení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| orientace na proces | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| orientace na zákazníka | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| diverzity management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sociální dovednosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| schopnost spolupráce | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| vedení týmu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| zaměření na výsledek | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Osobní působení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| hodnotová orientace | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| iniciativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| schop. přijímat změny | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Podpis hodnoceného: | | | | | | | | | | Podpis hodnotitele:..... | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka:

V této příloze byl do formuláře Bilance a budoucnost aplikován E.ON kompetenční model tak, jak jej zpracoval Veteška. (Veteška; Tureckiová, 2008, s. 105).

Další postup pro vyhodnocování efektivitu je shodný jako u Bilance a budoucnost, tj. následuje zanesení výsledků do Matice a porovnání výsledku s nastavenou (očekávanou) hodnotou.

Příloha W: Formulář 5 - Ukázka záznamu hodnocení do BB v 1. období

HODOCENÍ PRACOVNÍKŮ - BILANCE A BUDOUCNOST

| Hodnotitel: Novák | Hodnocený: Robin Snaživý | | | | | | | | | | | | | | | Datum: 15.01. 2008 | | | | |
|---|--------------------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------|-----|-----|-------------|-----|-----|------------|-----|-----|--------------------|--|--|--|--|
| Středisko: 585 | nepřijatelný | | | podprůměrný | | | dobrý | | | nadprůměrný | | | vynikající | | | | | | | |
| Prac. pozice: obchod. zás. | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | | | | | |
| Délka praxe: 2 roky | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 4,5 | 4,8 | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>vize, poslání a cíle</i> | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>předpisy a legislativa</i> | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>profesní znalosti</i> | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>jazykové znalosti</i> | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>znalost práce na PC</i> | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Profesní znalosti – Logistika.. Interní kurz + týdenní pracovní stáž v odd. logistiky (Ing. Malý) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní dovednosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>pracovní postupy</i> | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>organizační schopnosti</i> | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>komunikační doved.</i> | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Pracovní postupy (interní objednávky) Interní kurz v rámci firemního vzdělávání. Zajistí personální odd. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní chování | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>spolehlivost</i> | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>iniciativa</i> | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>dodržování předpisů</i> | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Dodržování předpisů Nedodržování částečně dáno neznalostí pracovních postupů.. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní výsledky | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>rozsah a kvantita</i> | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>stabilita a kvalita</i> | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Stabilita a kvalita práce K nižší kvalitě (chybám) dochází často z nepozornosti. Interní soutěž v rámci úseku. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:.....

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha X: Formulář 6 - Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků
v 1. období**

| Místo pro údaje personálního oddělení | MATICE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | | | | | | | | | | | | | Celkové hodnocení |
|---|--|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------|-------------------|
| | Odborné znalosti | | | | | Pracovní dovednosti | | | Vlastnosti | | | Pracovní výsl. | | |
| Útvar: Obchod | vize, posílání a cíle společnosti (úseku) předpisy a legislativa (zákony, vyhlášky a VPD) | profesní znalosti | jazykové znalosti | znalost práce na PC | pracovní postupy | organizační schopnosti | komunikační dovednosti | spolhlivost | iniciativa | dodržování předpisů a zásad | rozsah a kvantita práce | stabilita a kvalita práce | | |
| Středisko: 585 | | | | | | | | | | | | | | |
| Datum: 25.01.2008 | | | | | | | | | | | | | | |
| Hodnotitel: Novák | | | | | | | | | | | | | | |
| Projednáno: 28.01.08 | | | | | | | | | | | | | | |
| Jméno zaměstnance | | | | | | | | | | | | | | |
| Robin Snaživý | 2,5 | 2,5 | 2,2 | 1,5 | 2,8 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 2,8 | 3,2 | 2,5 | 2,5 | 2,2 | 32,2 |
| Petr Rychlý | 3,2 | 3,8 | 2,8 | 2,5 | 3,8 | 3,5 | 4,2 | 4,2 | 3,8 | 3,5 | 3,5 | 4,2 | 4,2 | 47,2 |
| Jan Vosáhlo | 4,5 | 3,8 | 3,8 | 2,8 | 3,5 | 3,2 | 3,2 | 2,8 | 3,2 | 2,8 | 2,8 | 2,5 | 2,2 | 41,1 |
| Aleš Nedvěd | 2,8 | 2,5 | 3,5 | 3,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 2,8 | 4,2 | 2,2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 37,2 |
| Eva Vostrá | 2,8 | 2,8 | 3,8 | 4,2 | 3,8 | 2,5 | 2,8 | 4,2 | 3,8 | 3,5 | 3,8 | 2,8 | 2,8 | 43,6 |
| Ditá Holá | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 3,2 | 3,2 | 4,2 | 4,2 | 4,5 | 4,2 | 3,8 | 3,8 | 4,2 | 3,8 | 50,6 |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Pro naše zlepšení uděláme: | Vzdělávací program | | | | Trénink. program | | | Motivační program | | | | | | |
| | Interní kurzy: Logistika, | | | | Komunikační | | | Interní soutěž: | | | | | | |
| | Řízení obchodního provozu | | | | dovednosti | | | "Spokojený zákazník" | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Průměrná známka: | 2,76 | 2,74 | 2,90 | 2,49 | 2,80 | 2,63 | 2,87 | 3,04 | 3,14 | 2,71 | 2,70 | 2,67 | 2,53 | |
| Nastavená hodnota | 3,50 | 3,50 | 3,80 | 2,20 | 3,00 | 3,50 | 3,50 | 3,80 | 3,50 | 3,00 | 3,50 | 3,50 | 3,80 | |
| rozdíl | -0,74 | -0,76 | -0,90 | 0,29 | 0,20 | -0,87 | -0,63 | -0,76 | -0,36 | -0,29 | -0,80 | -0,83 | -1,27 | |
| Předchozí hodnoty: | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha Y: Formulář 7 - Ukázka záznamu hodnocení do BB ve 2. období

HODOCENÍ PRACOVNÍKŮ - BILANCE A BUDOUCNOST

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|-----|-------------|-----|-----|-------|-----|-----|-------------|-----|--------------------|------------|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|
| Hodnotitel: Novák | Hodnocený: Robin Snaživý | | | | | | | | | | Datum: 15.06. 2008 | | | | | | | | | |
| Středisko: 585 | nepřijatelný | | podprůměrný | | | dobrý | | | nadprůměrný | | | vynikající | | | | | | | | |
| Prac. pozice: obchod. zás. | 1 | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | | | | | | |
| Délka praxe: 2 roky | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 4,5 | 4,8 | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| vize, poslání a cíle | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| předpisy a legislativa | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| profesní znalosti | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| jazykové znalosti | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| znalost práce na PC | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Profesní znalosti - Obchodní zák.(2,2) Najít vhodný externí kurz. Zajistí pers. odd. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní dovednosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| pracovní postupy | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| organizační schopnosti | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| komunikační doved. | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Pracovní postupy – reklamace (2,2) Nastudovat přísl. VPD, týdenní pracovní stáž na odd. reklamací u Mgr. Bílé | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní chování | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| spolehlivost | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| iniciativa | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| dodržování předpisů | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Dodržování předpisů – BOZP (2,2) Přihlásit do firemního kurzu. Zajistí pers. odd. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pracovní výsledky | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| rozsah a kvantita | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| stabilita a kvalita | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení konkrétního cíle do příštích období, stanovení priorit: Stabilita a kvalita – CRM (2,5) Interní kurz CRM. zajistí pers. odd. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:.....

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha Z: Formulář 8 - Ukázka záznamu do Matice hodnocení pracovníků

ve 2. období

| Místo pro údaje personálního oddělení | MATICE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | | | | | | | | | | | | | | Celkové hodnocení |
|---|--|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|------|------|-------------------|
| | Odborné znalosti | | | | | Pracovní dovednosti | | | Vlastnosti | | | Pracovní výsl. | | | |
| Útvar: Obchod | vize, posláná a cíle společnosti (úseku) předpisy a legislativa (zákony, vyhlášky a VPD) | profesní znalosti | jazykové znalosti | znalost práce na PC | pracovní postupy | organizační schopnosti | komunikační dovednosti | spolehlivost | iniciativa | dodržování předpisů a zásad | rozsah a kvantita práce | stabilita a kvalita práce | | | |
| Středisko: 585 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Datum: 25.06.2008 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hodnotitel: Novák | | | | | | | | | | | | | | | |
| Projednáno: 30.06.08 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jméno zaměstnance | | | | | | | | | | | | | | | |
| Robin Snaživý | 2,5 | 2,8 | 2,5 | 1,5 | 2,8 | 2,5 | 2,5 | 2,8 | 2,5 | 2,5 | 2,8 | 2,8 | 2,5 | 33 | |
| Petr Rychlý | 3,2 | 3,8 | 3,2 | 2,5 | 3,8 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,8 | 3,8 | 46,1 | |
| Jan Vosáhlo | 4,5 | 3,8 | 3,8 | 2,8 | 3,5 | 3,5 | 3,2 | 3,2 | 3,2 | 2,8 | 3,2 | 2,5 | 2,5 | 42,5 | |
| Aleš Nedvěd | 3,2 | 2,5 | 3,5 | 3,2 | 2,5 | 2,8 | 2,8 | 3,2 | 4,2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,8 | 38,2 | |
| Eva Vostrá | 2,8 | 2,8 | 3,8 | 4,2 | 3,8 | 2,8 | 2,8 | 4,2 | 3,8 | 3,5 | 3,8 | 3,2 | 3,2 | 44,7 | |
| Ditá Holá | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 3,2 | 3,5 | 4,2 | 4,2 | 4,5 | 4,2 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 50,5 | |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| Pro naše zlepšení uděláme: | Vzdělávací program | | | | Trénink. program | | | Motivační program | | | | | | | |
| | Interní kurzy: Logistika | | | | Komunikační | | | Interní soutěž: | | | | | | | |
| | Řízení obchodního provozu | | | | dovednosti | | | "Spokojený zákazník" | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Průměrná známka: | 2,81 | 2,79 | 3,00 | 2,49 | 2,84 | 2,76 | 2,76 | 3,16 | 3,06 | 2,66 | 2,80 | 2,66 | 2,66 | | |
| Nastavená hodnota | 3,50 | 3,50 | 3,80 | 2,20 | 3,00 | 3,50 | 3,50 | 3,80 | 3,50 | 3,00 | 3,50 | 3,50 | 3,80 | | |
| rozdíl | - | - | - | 0,29 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| | 0,69 | 0,71 | 0,80 | | 0,16 | 0,74 | 0,74 | 0,64 | 0,44 | 0,34 | 0,70 | 0,84 | 1,14 | | |
| Předchozí hodnoty: | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. pol. 20XX | 2,76 | 2,74 | 2,90 | 2,49 | 2,80 | 2,63 | 2,87 | 3,04 | 3,14 | 2,71 | 2,70 | 2,67 | 2,53 | | |
| 2. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. pol. 20XX | | | | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Evidenční list knihovny

**Disertační práce
se půjčují pouze prezenčně!**

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto disertační práci

**Reissová, A.: Personální controlling v oblasti vzdělávání a rozvoje
zaměstnanců**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako
jakýkoli jiný pramen.

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude práce využita | Datum, podpis |
|--|---------------------------------|---|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního list knihovny

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního list knihovny

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního list knihovny

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |